



PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL

2015 - 2029



XXI AYUNTAMIENTO DE
MEXICALI
TU CAPITAL

ÍNDICE

XXI Ayuntamiento de Mexicali.....	05
Presentación.....	07
Introducción.....	09
Filosofía del Gobierno Municipal.....	11
Marco Jurídico.....	13
Bases y Lineamientos para la Elaboración del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029.....	15
Proceso de elaboración.....	21
Actores y participantes.....	23
Coordinación técnica.....	25
Difusión del Proyecto de Ciudad de Gran Visión	30
El Plan Estratégico	31
Misión	32
Visión	32
Valores	33
Prioridades	37
Objetivos	37
Estrategias	38
Escenarios alternativos del desarrollo	60
Líneas estratégicas y componentes principales	62
Descripción de escenario seleccionado	66
Implementación y gestión del Plan	69
Resultados de la planeación participativa	70
Programas de desarrollo estratégico	72
1.- Programa estratégico de desarrollo social y seguridad	73
2.- Programa estratégico de desarrollo económico	78
3.- Programa estratégico de desarrollo urbano y rural	81
4.- Programa estratégico de desarrollo de suelo urbano	86
5.- Programa estratégico de desarrollo ambiental	90
6.- Programa estratégico de desarrollo institucional	94

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 Distribución de las aportaciones al PCGV	28
Tabla 2 Escenarios alternativos y sus resultados	61
Tabla 3 Integración de estrategias de desarrollo	62
Figura 1 Proceso de trabajo participativo	26
Figura 2 Proceso general para el trabajo participativo.....	27
Figura 3 Estructura del trabajo de planeación participativo.....	30
Figura 4 EAP Plan Estratégico del Municipio de Mexicali	39
Figura 5 Proceso de gestión de proyectos a nivel de perfil.....	40
Figura 6 Relación de las líneas estratégicas con retos prioridades y comités responsables	64
Figura 7 Escenario 27 Ciudad compacta con balance en el transporte y con desarrollo socioeconómico: 2050	68
Figura 8 Visión y objetivos globales de desarrollo por programas estratégicos.....	71
Figura 9 Visión, objetivos y componentes de las estrategias de desarrollo social y seguridad.....	76
Figura 10 Visión, objetivos y componentes de las estrategias de desarrollo económico	80
Figura 11 Visión, objetivos y componentes de las estrategias de desarrollo urbano y rural.....	84
Figura 12 Visión, objetivos y componentes de las estrategias de desarrollo de suelo urbano	89
Figura 13 Visión, objetivos y componentes de las estrategias de desarrollo ambiental.....	93
Figura 14 Visión, objetivos y componentes de las estrategias de desarrollo institucional	97

XXI Ayuntamiento de Mexicali

Presidente Municipal
Jaime Rafael Díaz Ochoa

Síndico Procurador Propietario
Humberto Zúñiga Sandoval

Síndico Social
Francisco Javier Fimbres Gallego.

Secretario del H. Ayuntamiento
Francisco Amador Iribe Paniagua

Regidores

Carmen Alicia Aramburo Leon

César Valerio Castillo

Efraín Monrreal Gastélum

Jorge Eugenio Núñez Lozano

Amintha Guadalupe Briseño Cinco

David Reynoso González

Silvia Guadalupe Guerra Rivera

Ramón Abraham Medina Jiménez

Job Montoya Gaxiola

Jorge Camacho Álvarez

Ignacio Sánchez Lúa

Alejandro Gudiño Flores

Brenda Araceli Castro Angulo

Mayra Alejandra Flores Preciado

María Alicia Martínez Mendoza

PRESENTACIÓN

Los retos que enfrentará el desarrollo futuro del municipio de Mexicali, están relacionados con los cambios que a escala mundial dan forma y contenido al proceso de globalización. Los procesos de concentración urbana han ido dotando a las ciudades de una creciente importancia, concretizada en una nueva geografía que ha obligado a pensar acerca de su gobierno y de las relaciones con los diferentes niveles administrativos que tienen que ver con la gestión económica, urbana y ambiental.

La tendencia del futuro desarrollo de Mexicali, no es sustentable. Se tienen evidencias que indican un deterioro de la economía, el entorno urbano y ambiental y las condiciones de vida. Existe la necesidad inaplazable de modificar el modelo de desarrollo actual, por un desarrollo sustentable.

La estrategia de desarrollo en un entorno socioeconómico complejo y en constante evolución implica síntesis y creatividad, acuerdos y vinculación de intereses, a la vez que modificación de las conductas sociales, a fin de que se asegure el éxito en su gestión. El Plan Estratégico del Municipio de Mexicali presenta una visión de futuro y acciones que concretan un proyecto que identifica a los principales componentes: el territorio, en el que se construyen las ciudades; las formas de gobierno; y la estrategia de desarrollo utilizada por sus habitantes.

La gobernabilidad, como ejercicio de la autoridad política, económica y administrativa en todos los asuntos comunitarios. Implica que los instrumentos y procedimientos de administración para la regulación del proceso de construcción del *Mexicali que todos queremos*, se enlace con los intereses y fines de los actores del desarrollo, por lo que se hace necesaria la participación de un amplio espectro de actores –incluidos los sectores más frecuentemente marginados– en la toma de decisiones. Por ello, contando con una intensa participación ciudadana, que incluyó a los principales sectores de la sociedad, se han elaborado las propuestas del Plan y realizado una amplia y cuidadosa consulta ciudadana de ellas.

Es mi propósito como Presidente Municipal del XXI Ayuntamiento de Mexicali sentar bases firmes del desarrollo futuro para el Municipio. Implican un cambio de actitud y praxis en la construcción de un desarrollo sustentable. Busco, asegurar el compromiso conjunto de la sociedad y el Ayuntamiento, para que cada acción ciudadana, pueda ser orientada hacia metas comunes que refuercen el hacer de cada uno y sumen esfuerzos en la conformación de una sociedad que promueva el mejoramiento de las condiciones de convivencia y bienestar. El Plan Estratégico del Municipio de Mexicali es el primer paso de un esfuerzo que permitirá cimentar, gradual pero consistentemente, un escenario que construya la visión de futuro que entre todos hemos proyectado. Nuestra meta es la construcción del *Mexicali que todos queremos*.

Jaime Rafael Díaz Ochoa
Presidente Municipal
XXI Ayuntamiento de Mexicali

INTRODUCCIÓN

Hace poco más de 100 años, Mexicali inicio su fundación como un proyecto de Gran Visión. Inversionistas extranjeros, concibieron un emporio agrícola, el Valle Imperial, en un ambiente prístino en el que solamente moraban algunos pobladores ancestrales y contenía un tesoro natural; el agua del río Colorado. Su nombre, refleja el dualismo cultural y la dimensión binacional de sus orígenes México- California: Mexicali y su contraparte binacional: Calexico. Nada fue dejado al azar y su importancia se discutió, ante la ausencia de pobladores, en las altas esferas gubernamentales de ambos países. Los mexicanos no participamos de ese inicio, sino fortuitamente. Se requería pasar por territorio mexicano, el agua del río Colorado requerida para el desarrollo del Valle Imperial. Todos llegamos después y poco a poco, día a día, con el esfuerzo cotidiano de nuestros pioneros, hombres y mujeres se conformó el legado, lo que hoy poseemos, traducido en historia, patrimonio e identidad con nuestro entorno.

Mexicali como desarrollo agrícola, tuvo su época dorada con el florecimiento de la agricultura, siempre asociado al mercado externo. El monocultivo, la falta de visión de futuro y la dependencia del exterior, paulatinamente fue disminuyendo esta riqueza económica y se inició una evolución hacia el sector manufacturero y de servicios que hoy enmarcamos como la principal actividad económica de la región.

Nuestro mundo es así, existen ciclos de nacimiento, florecimiento y caída. Son ciclos recurrentes de cualquier actividad, cuando dejamos que las cosas fluyan, sujetas a las contingencias que surgen misteriosamente del entorno. Para evitar esos ciclos recurrentes, el hombre ha desarrollado procedimientos que anticipan las posibles contingencias y proponen acciones que aprovechen esas circunstancias para mejoramiento de nuestro proceso de desarrollo. La planeación y la gestión estratégica tienen ese propósito.

Ciudad de Gran Visión es un proceso de planeación estratégica con el propósito de administrar el desarrollo de nuestro municipio. Tiene además, el componente de la participación ciudadana, que logra la integración de una perspectiva multidimensional que exige una sociedad compleja, si quiere responder a las necesidades de un entorno que se transforma cada día.

Ciudad de Gran Visión, modifica el proceso de planeación tradicional *De arriba hacia abajo*; “Cupular”, por un proceso de planeación *De abajo hacia arriba*; “Participativo”, en la búsqueda de que lo que se planea sea consumado en la realidad, por todos y cada uno de los actores comprometidos de nuestra sociedad.

El proyecto de Ciudad de Gran Visión es como una sinfonía, con sus cuatro movimientos. Su ejecución, integra a tres componentes: Una partitura (el plan); músicos con sus instrumentos (sector privado, social, académico y sus actividades); y el director (sector gubernamental), en una simbiosis en la que cada uno de los participantes toca su partitura (rol) sincrónica y oportunamente.

Apenas hemos iniciado. Estamos en el primer movimiento, un primer movimiento *Allegro* en el que participan solamente una pequeña parte los músicos, pero que con su ejecución, invitan al resto de la comunidad a sumarse a este gran espectáculo que transformará nuestras vidas. La sinfonía no está terminada. La partitura se construye día a día, y en ello participan cada vez más personas y se hace más rica y diversa su sonoridad, con la multitud de instrumentos que paulatinamente se suman a la ejecución. Cada movimiento, tiene un tempo y estructura diferente pero la estructura melódica y la composición, le imprimen una identidad en el tiempo que identifica que cada una de sus partes es un todo.

FILOSOFÍA DEL GOBIERNO MUNICIPAL

La filosofía de quienes tenemos la oportunidad de laborar en este equipo de trabajo, creemos y respetamos la dignidad del ser humano, como un referente que rige en lo general el quehacer municipal, compartiéndolo con todos los servidores públicos municipales, como norma de conducta y de trabajo.

El respeto de sus derechos universales, tales como el derecho a la vida, a la libertad y a la justicia, son fundamentales, así como el fortalecimiento de la convivencia familiar que reconocemos como la base de nuestra sociedad.

El llevar a cabo una administración pública sobre estos principios, nos lleva a dar un valor agregado al bien común, buscando con ello dar más y mejores servicios a la gente que más lo necesita.

Por eso, la filosofía del XXI Ayuntamiento de Mexicali mantiene una visión de futuro y un rumbo claro. La intención es que el Plan Municipal de Desarrollo se convierta en el instrumento rector del quehacer municipal, en el que se exprese la visión del Ayuntamiento, las demandas y prioridades de la sociedad, las políticas de gobierno, los objetivos, las estrategias y líneas de acción para avanzar hacia el logro de las metas que le demanda la ciudadanía al Gobierno Municipal.

El fondo social de esta filosofía radica en “Un Crecimiento con Sentido Social para un Desarrollo Humano Integral”.

El marco general de nuestra administración pública está basado en el sentido social. Como sabemos, actualmente arrastramos una deuda social histórica que refleja una desigualdad social en el Valle, San Felipe y la Ciudad.

En la calidad de vida de la población, algunos tienen todos los satisfactores necesarios; otros más, los básicos; muchos, lo indispensable, y otros, ni eso.

Es fundamental que dentro del mismo municipio estos satisfactores se den con justicia para que juntos generen CALIDAD DE VIDA PARA TODOS.

Por esa razón, debemos focalizarnos en:

Pensar en los mexicalenses (la razón de ser),

Pensar en el medio ambiente (porque es tu casa),

Pensar en los recursos (porque se deben optimizar),

Pensar en un esfuerzo compartido (sociedad y gobierno), e

Imaginar a Mexicali en crecimiento (con sentido social).

Es así que nuestra filosofía nos convoca y motiva a redoblar esfuerzos para obtener una administración municipal sensible, eficiente y eficaz al ciudadano, para que exprese sus necesidades y aspiraciones acerca del Mexicali del presente y del futuro que quiere para sus hijos en esta ciudad centenaria.

Nuestros valores son:

- Vocación de servicio
- Honestidad
- Apertura al cambio
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Lealtad institucional
- Amabilidad
- Dignidad
- Responsabilidad
- Integridad

MARCO JURÍDICO

La planeación estratégica municipal tiene su fundamento jurídico en los instrumentos legales de los tres órdenes de gobierno que en este apartado se enuncian y que marcan las directrices generales que fueron observadas en la elaboración del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029 como instrumento rector del desarrollo municipal a largo plazo, establece también con claridad los programas estratégicos de gobierno que nos permitirán cumplir con los compromisos adquiridos con la ciudadanía del Valle, San Felipe y la Ciudad de Mexicali Tu Capital.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículos 26 y 115.

Ley de Planeación. (Federal)

Artículos 2 y 20.

Ley de Planeación para el Estado de Baja California.

Artículos 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11, 12, 14, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 34, 35, 38, 39, 43, 45, 50, 61, 62, 63 y 70.

Ley del Régimen Municipal para el Estado de Baja California.

Artículo 23.

Reglamento Interior del Ayuntamiento de Mexicali.

Artículo 84.

Reglamento de la Administración Pública del Municipio de Mexicali, Baja California.

Artículo 24, fracción VI.

Reglamento de las Entidades Paramunicipales para el Municipio de Mexicali, Baja California.

Artículos 2, 5, 27 y 35.

Publicado en el Periódico Oficial No. 42, de fecha 1º de octubre de 2004, Tomo CXI.

Reglamento Interior del Comité de Planeación para el Desarrollo del Municipio de Mexicali, Baja California.

Publicado en el Periódico Oficial No. 40 de fecha 22 de septiembre de 2000, Tomo CVII.

Reglamento del Proceso de Planeación para el Desarrollo del Municipio de Mexicali.

Artículo 35.

Publicado en el Periódico Oficial No. 13 de fecha 21 de septiembre de 2001, Tomo CVII.

Acuerdo en el que se establecen las bases para el funcionamiento del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal de Mexicali.

Publicado en el Periódico Oficial No. 13 de fecha 31 de marzo de 2000, Tomo CVII.

Acuerdo mediante el cual se aprueban las Bases y lineamientos para la elaboración del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029, aprobadas en sesión de Cabildo el día 29 de abril de 2015.

Publicado en el Periódico Oficial No. 22, sección III de fecha 8 de mayo de 2015, Tomo CVII.

BASES Y LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL MEXICALI 2015-2029

EL COMITÉ DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEXICALI, CON FUNDAMENTO EN LAS DISPOSICIONES CONTENIDAS EN LOS ARTÍCULOS 5 FRACCIÓN XIX DEL REGLAMENTO INTERIOR DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE MEXICALI, BAJA CALIFORNIA; 35 DEL REGLAMENTO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEXICALI, BAJA CALIFORNIA Y 27 FRACCIÓN II DE LA LEY DE PLANEACIÓN PARA EL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA, TIENE A BIEN SOMETER A SU CONSIDERACIÓN LAS SIGUIENTES:

BASES Y LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL MEXICALI 2015–2029, DEL H. XXI AYUNTAMIENTO DE MEXICALI, BAJA CALIFORNIA.

CONSIDERANDO:

Que el proceso de planeación municipal constituye el referente y punto de partida de un desarrollo ordenado, con una clara visión de largo plazo y en el que se deben considerar las aspiraciones de la sociedad mexicalense, de sus organizaciones civiles, empresariales y gubernamentales, se hace necesario establecer las bases y lineamientos generales que den rumbo y certidumbre a tan importante proceso.

Que atentos a las disposiciones contenidas en la Ley de Planeación para el Estado de Baja California, el Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029, debe guardar congruencia y coordinación con la planeación Estatal y Federal, proyectando con todo ello una clara visión para la administración municipal.

Que el citado instrumento jurídico referido con anterioridad, establece que el Plan Estratégico Municipal, es el documento que define la visión de cada Municipio del Estado con una perspectiva de largo plazo, basándose en la identificación de las dinámicas sociales y económicas que han propiciado su nivel actual de desarrollo, de conformidad con los escenarios futuros definidos de acuerdo con las dinámicas poblacional y económico productivas proyectadas para el Municipio.

Que la visión de futuro del Municipio de Mexicali, debe ser desarrollada con la participación activa, cooperación y colaboración de los sectores público, social, académico y privado tendientes a orientar los esfuerzos a la determinación de Proyectos Estratégicos con una visión de futuro que englobe el tejido social y la estructura geográfica del Municipio.

Que las presentes bases y lineamientos deberán tener como finalidad ser la guía metodológica para determinar los apartados que deberán contener, los mecanismos de participación ciudadana, de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029;

Que de conformidad a lo anteriormente expuesto, estas bases y lineamientos para la elaboración del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029, servirán a su vez, para elaborar los proyectos o programas estratégicos con que la administración municipal dará respuesta a las demandas sociales que sean recogidas a través de las diferentes vertientes de participación ciudadana.

Metodología

Esta sección tiene el propósito de describir el marco de referencia, la organización y el entorno dentro del cual los expertos invitados, la comunidad y el grupo interlocutor desarrollarán las actividades que fundamentarán el Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029.

1.- Participantes

La preparación de planes, de desarrollo colectivo y participativo, en cualquier nivel territorial, presupone identificar claramente a los agentes del desarrollo presentes en el tejido social e institucional. Son estos agentes y estas instituciones quienes dan forma concreta y operacional a la participación social, concretizan el concepto de capital social y son tanto objeto como principalmente sujeto de los procesos de desarrollo (Boisier et al., 1995).

Por lo anterior, es necesario establecer un proceso de planeación participativa de abajo hacia arriba y diseñar una estructura que formule el proceso de planeación participativa que se interrelacione con la comunidad. Los niveles de participación son cuatro: Consejo de Desarrollo Estratégico; Consejo Consultivo; Comités Consultivos Temáticos; y Participación Comunitaria. Se requiere de un equipo Staff que coordine la logística, facilite el proceso de planeación participativa y registre los resultados finales del proceso.



Planeación participativa

Las personas elegibles para cada uno de las representaciones de los Consejos, Comités y Subcomités Consultivos, cumplirán con un perfil de conocimiento y experiencia de al menos 10 años dentro del área temática que representa, u ostentar un cargo institucional formal en el que se haya distinguido por la conducción de las labores propias del cargo, contando con un reconocimiento de su participación y liderazgo en el área de competencia. Una vez organizada la estratificación de niveles de las personas en la estructura de participación, se clasifican por sector y área de competencia para invitarles a participar.

Los subcomités consultivos temáticos, participarán una vez por semana en sesiones de dos horas; los Consejos Consultivo y de Desarrollo Estratégico participarán una vez al mes en sesiones de dos horas. En todos los casos las sesiones se desarrollarán en los lugares previamente definidos. Por cada sesión se llevará un registro de participaciones que facilita el control y seguimiento de las sesiones de planeación participativa.

Participación comunitaria

La población mayor de 12 años del municipio podrá participar de forma indirecta en el proceso de planeación participativa, a través de: encuestas, opiniones y propuestas en redes sociales y consultas públicas.

Coordinación técnica y metodológica

Esta coordinación está integrada por los líderes de proyecto, sus apoyos directos y los expertos de la Universidad Autónoma de Baja California y del Consejo de Desarrollo Económico de Mexicali. Su responsabilidad será verificar que los avances del proyecto, cumplan con las condiciones, características, programación y calidad establecidas.

2.- Medios

Se deberán establecer compromisos con organizaciones que apoyen logística y financieramente el proyecto. El Consejo de Desarrollo Económico de Mexicali (CDEM), el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y el Gobierno Municipal a través del Comité de Planeación del Desarrollo Municipal de Mexicali (COPLADEMM) y la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) a través del Instituto de Investigaciones Sociales (IIS).

Compromisos

El principal compromiso, es la aceptación generalizada de la población hacia el proyecto y sus resultados, para fortalecer la cohesión de la sociedad mexicalense en la búsqueda de un mejor futuro para el desarrollo municipal.

Soporte institucional

La participación gubernamental en este proceso es fundamental, ya que engloba la responsabilidad social de conducir a una sociedad hacia un futuro previsto en una visión compartida gobierno-sociedad y en la que la planeación estratégica y la planeación institucional se suman para ir impulsando, año con año y administración con administración, la construcción de la visión de futuro.

El liderazgo que corresponde al sector gubernamental debe sustentar la trascendencia de los periodos electorales, de cambios de administración, para asegurar que los proyectos, programas y acciones tengan una continuidad en el tiempo.

Por otra parte, las organizaciones de los sectores social, académico y privado adoptarán gradualmente el rol que les corresponda, en el Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029. Para ello, deberán incorporar dentro de sus ejercicios internos de desempeño, los términos de actuación que el Plan demanda. Lo anterior estará sustentado en la conveniencia del mutuo apoyo de acciones concertadas en términos de la Ley de Planeación del Estado y del Reglamento del Proceso de Planeación para el Desarrollo Municipal de Mexicali, Baja California que originará una mayor eficiencia social y económica.

3.- Lugares

Para la realización de las sesiones de los Consejos de Desarrollo Estratégico y Consultivo, así como de las sesiones de planeación participativa de los Subcomités Consultivos Temáticos, se designarán lugares específicos.

Las encuestas domiciliarias serán levantadas en proporción apropiada a los núcleos de población del municipio, de acuerdo al censo del 2010 y su distribución territorial.

Se dispondrá de un sitio en la nube para la participación comunitaria y el trabajo colaborativo de planeación participativa.

Las consultas públicas se realizarán mediante encuestas electrónicas en los sitios: mexicali.gob.mx, metroquest, mexicaligranvisión.com y a través de correo electrónico y levantamiento en lugares estratégicos del municipio.

4.- Propuestas

La participación para la elaboración del plan será en base a siete ejes de desarrollo:

- a) **Comité Consultivo de Desarrollo Social:** Integrado por cinco subcomités consultivos: Salud; Pobreza; Educación; Cultura y Recreación; y Deporte.
- b) **Comité Consultivo de Desarrollo Económico:** Integrado por tres Subcomités Consultivos: Sector Agropecuario; Sector Industrial; Sector Comercio y Servicios.
- c) **Comité Consultivo de Desarrollo Urbano y Rural:** Integrado por cinco Subcomités Consultivos: Infraestructura Urbana; Infraestructura Rural; Equipamiento Urbano y Rural; Transporte Urbano y Rural; e Imagen Urbana.
- d) **Comité Consultivo de Desarrollo de Suelo:** Integrado por tres Subcomités Consultivos: Estructura Urbana; Vivienda; y Mercado Inmobiliario.
- e) **Comité Consultivo de Desarrollo Ambiental:** Integrado por tres Subcomités Consultivos: Cultura Ambiental; Contaminación; y Conservación.
- f) **Comité Consultivo de Desarrollo Institucional:** Integrado por tres Subcomités Consultivos: Innovación institucional; Financiamiento; y Marco jurídico.
- g) **Comité Consultivo de Seguridad:** Integrado por dos subcomités consultivos: Seguridad Pública y Manejo de Emergencias.

5.- Productos

Derivados de los mecanismos de participación se espera obtener los siguientes resultados:

1. **Organización y logística**
 - a. Metodología y procesos
 - b. Participantes
2. **Diagnóstico pronóstico del desarrollo municipal**
 - a. Encuestas y opiniones
 - b. Primera fase de consulta pública: Prioridades
 - c. Diagnósticos sectoriales

- d. Modelo de simulación sustentable
- e. Pronóstico de tendencia
- f. Escenarios alternativos
- g. Segunda fase de consulta pública: Selección de escenario

3. Sesiones de planeación participativa

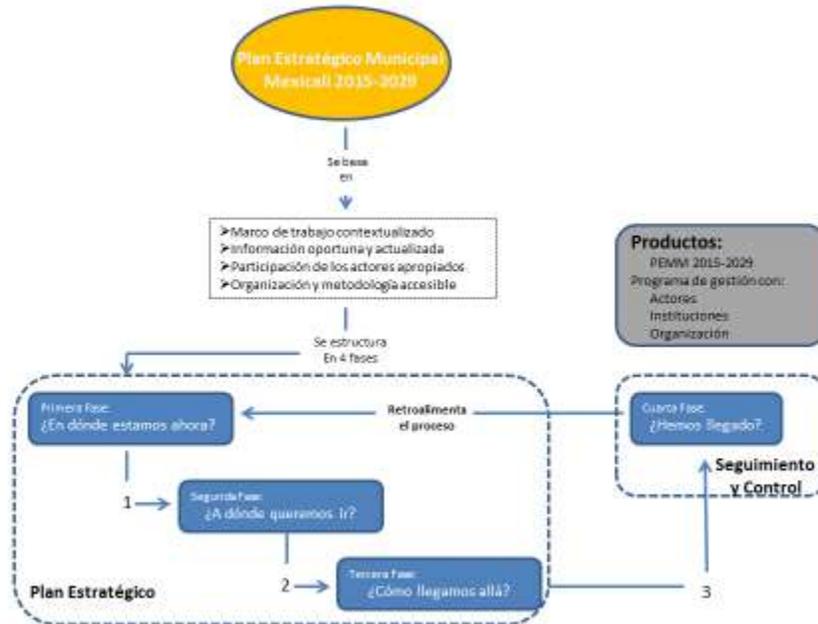
- a. Análisis de involucrados
- b. FODA
- c. Visión
- d. Objetivos y medidas
- e. Análisis de alternativas y buenas prácticas
- f. Planificación de acciones
- g. Marco lógico del desarrollo estratégico municipal
- h. Estructura analítica del desarrollo estratégico municipal
- i. Acciones estratégicas

4. Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029

Lo anterior se muestra en forma esquematizada en el siguiente gráfico:



6.- Proceso para la elaboración del PEMM 2015-2029



TRANSITORIOS:

UNICO: Las presentes Bases y Lineamientos para la Elaboración del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015–2029, del H. XXI Ayuntamiento de Mexicali, Baja California, entrarán en vigor el día de su publicación en el Periódico Oficial del Estado.

Dado en la sala de sesiones del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal de Mexicali, a los cinco días del mes de marzo de dos mil quince.

Atentamente

Miguel Ángel Rendón Martínez
 Coordinador General del COPLADEMM

PROCESO DE ELABORACIÓN

Para realizar buenas decisiones se requiere un marco de referencia correcto, información oportuna y actualizada, la reunión de personas apropiadas y suficientes y asegurar una organización y un entorno que facilite las discusiones, así como el registro del proceso participativo y los acuerdos alcanzados, la accesibilidad a la información y conclusiones de los trabajos realizados.

La elaboración del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029 está focalizada en la atención de dos grandes vertientes: la primera, relativa a la estricta observancia de la normatividad que le es aplicable de acuerdo a las disposiciones contenidas en la Ley de Planeación para el Estado de Baja California, el Reglamento del Proceso de Planeación para el Desarrollo del Municipio de Mexicali y las Bases y Lineamientos para la Elaboración del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029 y la segunda y particularmente importante, relativa a la participación ciudadana, tal y como se establece en el Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016, respecto a que la planeación debe ser el instrumento que impulse y promueva espacios de participación proactiva en los que converjan la ciudadanía y las instituciones gubernamentales en la elaboración, seguimiento, actualización y evaluación de las políticas públicas, de manera que dichos procesos contribuyan a la adecuada toma de decisiones y al fortalecimiento del desarrollo municipal.

Por lo anteriormente expuesto, en la elaboración del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029, se buscó una coherencia entre las actividades a realizar y la base metodológica que apoye el propósito de sustentar apropiadamente cada uno de los resultados. La primera consideración metodológica consiste en la determinación de los niveles de análisis territorial. Se determinaron cuatro niveles de análisis y son los siguientes: Nivel Regional; Nivel Estatal; Nivel Municipal; Nivel Centro de Población. Se utilizaron bases de datos documentales y geográficos que sustentan cada uno de los niveles de análisis territorial desarrollado dentro de las actividades de elaboración del Plan Municipal de Desarrollo Urbano y el Plan Estratégico Metropolitano.

La base conceptual del análisis territorial se funda en el concepto de Ciudad-Región, que representa la sustentabilidad individual apoyada por un esfuerzo colectivo que determina la necesidad de la sociedad de utilizar y administrar óptimamente sus recursos naturales, económicos, culturales y sociales. Cimentando con ingenio y equidad, el lograr una mejor calidad de vida, con base a la promoción de libertades, dignidad humana, mayores oportunidades personales, satisfacción colectiva, impulsando una compatibilidad ambiental respetando los ecosistemas, y mayor productividad técnica para estas generaciones y las venideras.

Los elementos antes descritos representan una base de información indispensable para la etapa de definición de la visión del Municipio con una perspectiva de largo plazo. Sin embargo, la base metodológica esencial de este Plan, lo constituye la participación del sector privado, social, académico y gubernamental en su esfuerzo por definir la visión del Municipio con una perspectiva de largo plazo.

Esta visión se basa en la identificación de las dinámicas sociales y económicas que han propiciado el nivel actual de desarrollo del Municipio, identificando tendencias, fortalezas y oportunidades que habrán de ser aprovechadas de manera integral y oportuna, bajo criterios de sustentabilidad. Asimismo se basan en las necesidades de infraestructura y servicios de acuerdo con los escenarios futuros definidos y con las dinámicas poblacionales y económicas productivas proyectadas para el Municipio.

La determinación de Proyectos Estratégicos de Gran Visión implica el desarrollo de una visión de futuro que englobe el tejido social y la estructura geográfica del Municipio. El tejido social se enmarcó como el desarrollo sustentable en lo social, en lo económico y lo ambiental.

Para el municipio de Mexicali se identificó la existencia de tres grandes áreas geográficas en los que el tejido social y sus requerimientos son diferentes. Las áreas identificadas son: El área de la ciudad de Mexicali, el Valle de Mexicali y San Felipe. Para ello se plantea como base metodológica para la formulación del Plan Estratégico del Municipio, el diseño detallado de la metodología específica de trabajo que incluya:

- a) A un grupo interlocutor que forme la base de decisión compartida entre los sectores público, privado, académico y social.
- b) Un grupo de expertos honorarios invitados, en los temas que se planea discutir, que apoyen la formulación del marco lógico e identifiquen acciones estratégicas, que funden la propuesta detallada de la visión de desarrollo, a partir de estudios especializados en desarrollo urbano, económico y social.
- c) La formación de una base de datos que resguarde y dé acceso transparente a los estudios y proyectos existentes, nuevas propuestas y la información estadística e indicadores de desempeño.

Para asegurar la funcionalidad de grupos numerosos y la accesibilidad a todo el proceso, la metodología de trabajo incluye una propuesta informática que permite la accesibilidad de los participantes a la información existente y en proceso, de los siguientes aspectos: Programa detallado de trabajo, información base existente, información que se genere en cada grupo de trabajo, las conclusiones derivadas de la aprobación del grupo interlocutor.

Para la formalización e integración del proceso dentro del marco legal se propone dentro de la metodología de trabajo que se plantee la integración y participación de Consejos Ciudadanos de carácter consultivo, como alternativa de organización y participación social, plural, incluyente, corresponsable y democrática de la comunidad para la planeación del desarrollo. Con ello se plantea conseguir los siguientes objetivos:

- a) Participación activa en el mejoramiento integral de las condiciones generales de vida de la comunidad y de su entorno.
- b) Modificación de actitudes y prácticas que han obstaculizado el desarrollo integral del Municipio.
- c) Promover la disposición al cambio como factor que articule la verdadera interacción de toda la comunidad.
- d) Despertar en cada ciudadano y entre los grupos que lo integran, el interés para que en forma organizada actúen, participen y se comprometan en el conocimiento, la

propuesta de soluciones y la evaluación para la elección de alternativas para resolver en conjunto con las autoridades municipales, la problemática que los afecta.

- e) Constituir una organización comunitaria que infunda la unidad, la solidaridad, la subsidiaridad, la corresponsabilidad y la democracia entre sus miembros y su entorno.
- f) Instituir un verdadero instrumento de vinculación y concertación entre sociedad y gobierno.

Actores y participantes

La preparación de planes, programas y proyectos de desarrollo colectivo y participativo, en cualquier nivel territorial, presupone identificar claramente a los agentes del desarrollo presentes en el tejido social e institucional. Son estos agentes y estas instituciones quienes dan forma concreta y operacional a la participación social, concretizan el concepto de capital social y son tanto objeto como principalmente sujeto de los procesos de desarrollo (Boisier et al., 1995).

El objetivo del desarrollo local y regional es triple: (a) el perfeccionamiento del territorio, en cuanto se le entiende no como un mero contenedor y soporte físico de elementos naturales, sino como sistema físico y social estructuralmente complejo (con diversidad de subsistemas, con articulaciones lineales y no lineales y con recursividad), dinámico, y delimitado; (b) el perfeccionamiento de la sociedad o comunidad que habita ese territorio y para la cual ese mismo territorio es el referente de identidad y de cultura; (c) el perfeccionamiento de cada persona que pertenece a esa comunidad y que habita ese territorio. La cuestión central, entonces, radica exactamente en la interacción o en la articulación entre una multiplicidad de actores sociales.

Requisitos

Determinar el rol de la sociedad civil —en este caso municipal— en el desarrollo endógeno, significa definir el conjunto de instituciones y personas que la componen, caracterizando sus interacciones y el alcance de las decisiones involucradas, así como las fuentes de poder y capacidad de acción que tales interacciones señalen.

El software ELITE desarrollado por el ILPES¹ busca determinar tales personas e instituciones y sus interacciones. Busca además, establecer un marco metodológico que permita examinar la estructura de la elite regional, proponer los insumos sociológicos de los actores relevantes y caracterizar los mecanismos de decisión utilizados en su actuación. Ahora entonces, se sabe quiénes son las personas que deben ser convocadas para discutir, formular, aprobar, socializar y ejecutar un proyecto colectivo de desarrollo.

Participación comunitaria

La población mayor de 12 años del municipio participa de forma indirecta en el proceso de planeación participativa. La primera forma de participación fue a través de encuestas. Fueron aprovechadas las encuestas ya realizadas por diversas fuentes.

¹ Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

Perfil de participantes

Las personas elegibles para cada uno de las representaciones de los Comités y Subcomités Consultivos, cumplieron con un perfil de conocimiento y experiencia de al menos 10 años dentro del área temática que representa, u ostentar un cargo institucional formal en el que se haya distinguido por la conducción de las labores propias del cargo, contando con un reconocimiento de su participación y liderazgo en el área de competencia.

Una vez proporcionados la estratificación de niveles de las personas en el sistema, se clasifican por sector y área de competencia para realizar la asignación de al menos tres candidatos para cada puesto, de los cuales se seleccionó el de mayor aptitud, espíritu de cooperación y compromiso.

Apoyos y compromisos

Se establecieron compromisos con tres organizaciones comprometidas que apoyaron logísticamente y financieramente el proyecto. El Consejo de Desarrollo Económico de Mexicali (CDEM), el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y el Gobierno Municipal a través del Comité de Planeación del Desarrollo Municipal de Mexicali (COPLADEMM). Las tres organizaciones son cupulares: las dos primeras del sector empresarial y la tercera del gobierno municipal. Las tres organizaciones están comprometidas y son proactivas en la consecución de los fines del Proyecto de Ciudad de Gran Visión. Sin embargo, es importante señalar el compromiso de otras instituciones y organizaciones que se fueron sumando en el apoyo y compromiso hacia el proyecto, que permitió la incorporación de un mayor número de personas a las finalidades perseguidas.

Compromisos

El principal compromiso que se busca en general, es la aceptación generalizada de la población hacia el proyecto y sus resultados, para fortalecer la cohesión de la sociedad mexicalense en la búsqueda de un mejor futuro para el desarrollo municipal.

Soporte institucional

La participación gubernamental en este proceso es fundamental, ya que engloba la responsabilidad social de conducir a una sociedad hacia un futuro previsto en una visión compartida gobierno-sociedad y en la que la planeación estratégica y la planeación institucional se suman para ir impulsando, año con año y administración con administración, la construcción de la visión de futuro.

El liderazgo que corresponde al sector gubernamental debe sustentar la trascendencia de los periodos electorales, de cambios de administración, para asegurar que los proyectos, programas y acciones tengan una continuidad en el tiempo.

Por otra parte, las organizaciones de los sectores social, académico y privado adoptarán gradualmente el rol que les corresponda, en el Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029. Para ello, deberán incorporar dentro de sus ejercicios internos de desempeño, los términos de actuación que el Plan demanda. Lo anterior estará sustentado en la conveniencia del mutuo

apoyo de acciones concertadas en términos de la Ley de Planeación del Estado y del Reglamento del Proceso de Planeación para el Desarrollo Municipal de Mexicali, Baja California que originará una mayor eficiencia social y económica.

COORDINACIÓN TÉCNICA

Esta coordinación está integrada por los líderes de los proyectos, sus apoyos directos y por los coordinadores de parte de la Universidad Autónoma de Baja California y del CDEM. Su responsabilidad fue la verificación de que los avances del proyecto se ajusten a las condiciones, características y programación y calidad que están establecidos en los términos de referencia.

Proceso de planeación participativa

Consiste en la implementación del proceso que en lo general, se ajusta en el desarrollo de las actividades que muestra el esquema de la figura 1. Se integra por cuatro fases y diez pasos específicos. En la elaboración del Plan Estratégico Municipal solo se completan las tres primeras, dejando la última fase para el seguimiento y control de la implementación del Plan como parte de los productos del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029. Los métodos y procedimientos que se detallan son:

En la Primera Fase: Se realizó la integración y entrenamiento del equipo base de apoyo al proceso; la identificación de los actores de desarrollo y su proceso estructurado de participación. El modelo para la definición de ejes temáticos que es el de Comité Consultivo. Se integraron los siguientes Comités Consultivos: Desarrollo Social y Seguridad, Desarrollo Económico, Desarrollo Urbano, Desarrollo Rural, Desarrollo de Suelo, Desarrollo Ambiental, Desarrollo Institucional. Se enunciarán los aspectos de formulación del marco lógico y la evaluación de la situación actual.

La Segunda Fase: Integra la metodología y el proceso para la elaboración de la visión y la propuesta de visión estratégica para el desarrollo municipal, la elaboración de objetivos de desarrollo y la elaboración y definición de indicadores.

La Tercera Fase: Elaboró la propuesta de escenarios alternativos y prácticas deseables, la definición de acciones de desarrollo y su evaluación social y económica. Finalmente, su organización en componentes, participantes y su estructuración financiera.

La Cuarta Fase: Solamente contempló la definición del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal de Mexicali como organismo responsable del monitoreo y evaluación del Plan y los procedimientos de monitoreo y seguimiento de las acciones.

Figura 1 Proceso de trabajo participativo²

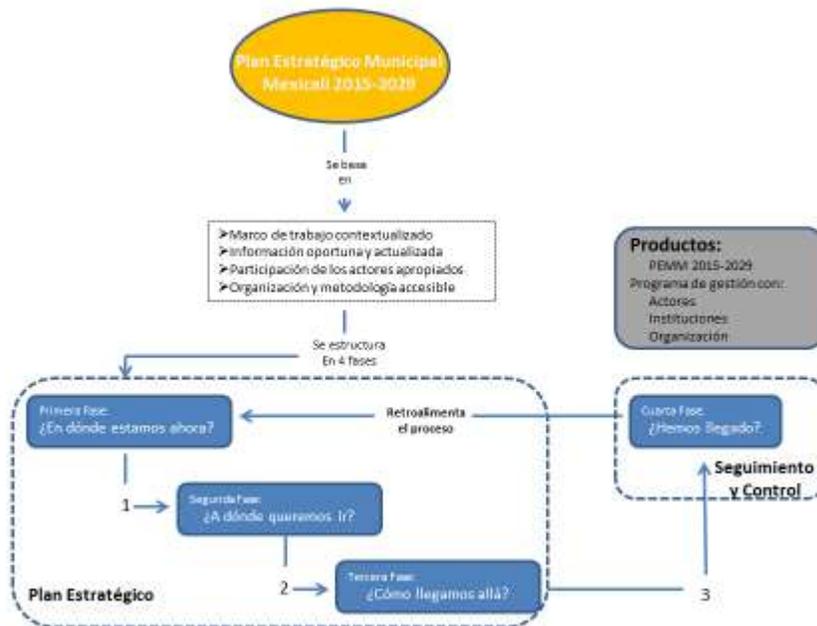


Fuente: EcoPlan Internacional.

La figura 2 muestra la estructuración y secuencia de las cuatro fases, así como los trabajos previos y sus productos. En el esquema podemos apreciar las cuatro fases y su interrelación en la secuencia de tiempos. El proceso de trabajo participativo se basa en un marco de trabajo contextualizado a los requerimientos de cada una de las fases secuenciales de trabajo en que se estructura; La accesibilidad a información oportuna preparada previamente a la utilización de parte de los actores participantes en el proceso para que puedan realizar decisiones informadas; La selección y participación del número de actores apropiados para cada uno de los niveles de decisión y la temática específica, y que coincidan con un perfil de experiencia y conocimiento de cada actor, que soporte las decisiones a tomar. Finalmente, una organización diseñada específicamente para poder administrar la complejidad del proceso, que facilite la programación de las actividades de forma clara y oportuna y comunique los resultados del proceso y las decisiones tomadas en cada una de las reuniones de trabajo en forma individual y colectiva.

² EcoPlan International: How to Conduct Project Prioritization and Evaluation for Improved Decision Making and Consensus Building; UN-HABITAT, 2007.

Figura 2 Proceso general para el trabajo participativo



Fuente: ECA.

Finalmente, se muestra en un recuadro los productos esperados al final de las tres fases señaladas. El primer producto es el Plan Estratégico del Municipio de Mexicali 2015-2029 que contendrá todos los elementos esenciales que describen el proceso, los fundamentos, medios y requerimientos para el desarrollo municipal. El segundo producto es el Programa Operativo que describirá en forma coordinada, la integración de los responsables de cada programa y acción estratégica, los requerimientos y fuentes financieras necesarias para su ejecución, y el programa de tiempo para su gestión y ejecución, desde la etapa de Ex ante hasta su seguimiento Ex post. Como se estima que muchos de los programas y acciones sean multianuales se programó en detalle los cinco primeros años en un diseño anual para que su seguimiento sea también detallado e informativo. Los 10 años siguientes se programaron de acuerdo a una estimación general de los requerimientos de tiempo para cada programa y acción. Sin embargo, coincide con los escenarios que se propusieron dentro del Plan Estratégico Municipal: Mexicali 2015-2029.

Instalaciones y apoyo logístico

Necesidades y capacidades

La logística del proceso de planeación participativo es fundamental para que se realice sin contratiempos. Para ello se realizó una cuidadosa enumeración de los recursos necesarios para su desempeño. Los recursos se subdividen en cinco componentes principales: Instalaciones físicas; Equipo audiovisual; Papelería; Material de apoyo y la Red informática.

Financiamiento

Proyectos como el de Ciudad de Gran Visión implican inversiones importantes y multianuales. Su gestión es compleja y requiere de la conjunción de voluntades y disponibilidad de fondos que permitan la realización de las actividades y eventos necesarios para cumplir con las metas y propósitos de este tipo de proyectos. La inversión total del proyecto se estima en poco más de 23 millones de pesos. Los fondos provinieron en un 32% de fondos gubernamentales y el 68% restante de aportaciones altruistas de la sociedad civil y empresarios. La tabla 1 muestra las cuatro fuentes principales de aportación de recursos, destacando, que por cada peso aportado, el sector gubernamental participo con 32 centavos, en tanto que se aportó 68 centavos de parte de la comunidad lo que indica la productividad del proyecto.

Tabla 1 Distribución de las aportaciones al PCGV

Organización	Monto	%	Fondos
Aportaciones del CDEM	\$ 5,415,362.00	23.33%	FIDEM
Aportaciones de SIDUE	\$ 1,500,000.00	6.46%	Fondo Metropolitano
Aportaciones COPLADEMM	\$ 500,000.00	2.15%	Gasto Normal
Aportaciones de la comunidad	\$ 15,799,250.00	68.06%	En especie y efectivo
	\$ 23,214,612.00	100.00%	

Fuente: ECA.

Las aportaciones del Consejo de Desarrollo Económico de Mexicali (CDEM) representaron el 23% del total y provinieron de los recursos asignados a ese organismo, por el Fideicomiso Empresarial del Estado de Baja California para la promoción del desarrollo municipal. Su aportación permitió el financiamiento del Plan Estratégico del Municipio de Mexicali, el Plan Municipal de Desarrollo Urbano y los procesos de consulta pública realizados. Su participación y apoyo decidido al proyecto fue el principal motor que permitió su realización. La Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano (SIDUE) integró su aportación del Fideicomiso del Fondo Metropolitano de Mexicali y a través de esos recursos se financió el Plan Estratégico de la Zona Metropolitana de Mexicali. El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal de Mexicali aportó recursos para el Sistema de Información Geográfica Municipal de recursos propios del Ayuntamiento.

Las aportaciones de la comunidad, fueron generadas a partir de aportaciones voluntarias en especie y en efectivo, con destino a complementos necesarios para la promoción de la participación de la sociedad abierta y la consulta pública. Las aportaciones tuvieron cuatro fines principales: aportaciones en tiempo de dedicación de personas; premios y promociones; gastos diversos y medios de comunicación. Para el primer caso se considera la aportación de aproximadamente 25 mil horas hombre solamente para el proceso de planeación participativa más un total de 9,250 horas aportadas por la participación de la sociedad abierta. En el rubro de premios y promociones, se solicitaron la aportación de los premios del concurso de dibujo que se realizó para promoción de la participación de la sociedad en la consulta pública y la difusión de Ciudad de Gran Visión. Los gastos diversos fueron aportaciones de empresas y personas específicas en especie o efectivo para el apoyo a los grupos promotores del proyecto que aportaban su tiempo en la aplicación de encuestas

o en su difusión. Finalmente un apoyo invaluable lo constituyó las empresas de los medios de comunicación y los comunicadores que impulsaron el proyecto desde sus medios informativos y difundieron entre la comunidad boletines, anuncios, entrevistas, promocionales que facilitaron a los grupos de planeación participativa el estar en contacto con la comunidad.

Organización

Se obtuvo una participación directa de 528 personas entre funcionarios, empresarios y personas de la sociedad civil. Para poder ordenar la participación de un número tan grande de personas, se distribuyó en grupos de tamaño y perfil apropiados, estructurados en cuatro niveles jerárquicos de acuerdo a la especialización de las decisiones a tomar. Con ello se tomó en cuenta la complejidad de la temática a tratar y la cantidad de personas que participaron, de acuerdo a su perfil de experiencia.

La integración de cada nivel jerárquico se organizó en grupos que no rebasaron en ningún caso, 24 personas, con la intención de asegurar la adecuada dinámica del grupo en los procesos de discusión y consenso. Para los niveles jerárquicos que rebasaron las 24 personas, se subdividieron con base a ejes temáticos, integrados en grupos de tamaño homogéneo. Cada grupo de trabajo se integró por una cantidad de personas representativas de los tres sectores: público, privado, académico y social que reunían características de conocimiento y experiencia relacionada con la temática a discutir y su nivel jerárquico.

El esquema de agregación de la toma de decisiones es *De abajo hacia arriba*, observando una integración de los más especializado o particular, hacia los más global o general conforme se eleva el nivel jerárquico. El cambio a un nivel jerárquico superior, implica necesariamente la disminución del número de participantes involucrados y la disminución de la especificidad de las decisiones para la promoción del desarrollo.

La figura 3 muestra un esquema de la organización. En ella se puede apreciar la estructura piramidal que se asocia con niveles de jerarquía y concentración y globalidad de decisión. Los niveles jerárquicos son:

- a) Primer nivel: Consejo de Desarrollo Estratégico. Es el más alto nivel jerárquico está formado por un solo grupo y sus decisiones son cupulares y globales.
- b) Segundo nivel: Consejo Consultivo Temático. Está formado por siete grupos a nivel temático y sus decisiones son integradoras por eje temático.
- c) Tercer nivel: Comité Consultivo Temático. Está formado por siete Comités Consultivos temáticos y 26 grupos a nivel Subcomités y sus decisiones son específicas por sub-tema de cada eje temático.
- d) Cuarto nivel: Redes Sociales. Está conformado por todas las personas pertenecientes al municipio de Mexicali, mayores de 12 años, su nivel de decisión es individual y su participación indirecta.

Figura 3 Estructura del trabajo de planeación participativo



Fuente: ECA.

DIFUSIÓN EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN

La página Web presenta la descripción detallada del proyecto de Ciudad de Gran Visión en una versión para difusión al gran público, para que los visitantes de la página puedan tener información actualizada de los propósitos y metas a alcanzar y de los avances y resultados más significativos del proyecto.

Los contenidos son constantemente actualizados con la finalidad de informar de los avances alcanzados. Según las estadísticas del último censo el 35% de las viviendas cuentan con acceso a Internet lo que representa más de 300,000 personas potenciales de visitar la página, además de los sitios de trabajo que cuentan con el servicio. Para ampliar la cobertura de accesibilidad del servicio se integró a las plataformas de Internet de los teléfonos celulares.

- a) Viviendas con internet 94,145, población en Viviendas con internet 340,000 personas.
- b) Personas en edad objetivo 647,780 (15-30 años).
- c) Localidades con acceso a internet 285.
- d) Población total en Edad Objetivo en esas localidades 647,780.

Adicionalmente la página de Internet, cumple un propósito emblemático, al difundir en la comunidad nacional e internacional los esfuerzos compartidos de comunidad y gobierno por un mejor futuro y las formas de lograrlo.

Consulta pública

Se establecieron dos momentos para la consulta pública: La primera consulta fue sobre la selección de las prioridades de desarrollo; La segunda consistió en la selección por parte de la comunidad de los escenarios de desarrollo. La consulta pública para la selección de las prioridades del desarrollo se realizó por cuatro meses y participó una población de 25,296 personas. La segunda consulta se realizó por 4 meses con una participación aproximada de 12,136 ciudadanos.

De la primera consulta se consiguió la definición de 15 prioridades del desarrollo municipal y su jerarquización³. De acuerdo a la consulta ciudadana los principales temas que a la población del municipio de Mexicali le preocupa son: En primer lugar Más seguridad y desarrollo comunitario con un valor de 4.71; En segundo lugar más empleo y calidad de vida con un valor de 4.73; En tercer lugar Gobierno incluyente y transparente con un valor de 5.54; En cuarto lugar Menos basura y contaminación con un valor de 5.84; Finalmente en quinto lugar Cultura ambiental con un valor de 6.31.

Para el proceso de la Segunda Consulta Ciudadana hubo una participación total de 12,136 consultas, de las cuales sobresale en primer lugar el escenario 27 con el 65.76%, en segundo lugar el escenario 18 con el 5.38%, en tercer lugar el escenario 24 con el 5.23%, y en cuarto lugar el escenario 26 con el 4.53%. El resto de escenarios registra una muy baja proporción. Los cuatro primeros escenarios registran en conjunto el 81% de las selecciones de los ciudadanos y todos ellos se encuentran dentro de las categorías de buenos y muy buenos.

La segunda parte de la consulta incluyó cuestionamientos sobre la actitud de los ciudadanos de contribuir al financiamiento del desarrollo. Los resultados de la consulta se muestran indican que de los 9,112 personas que contestaron las preguntas el resultado indica que el 74% estuvo de acuerdo en aportar en las condiciones establecidas contribuciones tanto para su colonia como para la ciudad en su conjunto.

El Plan Estratégico

El Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029, de conformidad a lo establecido en la Ley de Planeación para el Estado de Baja California, es el documento que define la visión municipal con una perspectiva de largo plazo, basándose en la identificación de las dinámicas sociales y económicas que han propiciado su nivel actual de desarrollo, identificando tendencias, fortalezas y oportunidades que habrán de ser aprovechadas de manera integral y oportuna bajo criterios de sustentabilidad, así como las necesidades de infraestructura y servicios de acuerdo con los escenarios futuros definidos con las dinámicas poblacional y económico productivas proyectadas para el Municipio.

³ La jerarquización se realizó de acuerdo a la posición del 1 al 15 que los ciudadanos seleccionaban en forma individual para cada prioridad. El promedio de las selecciones de la posición jerárquica, establece el valor de la prioridad.

Misión

Misión es lo que se propone la organización. "Por qué estamos aquí todos juntos en este momento". La misión para este instrumento de planeación es: Establecer un consenso entre los actores del desarrollo que faciliten la identificación y selección de acciones estratégicas para el desarrollo municipal; Evaluar el impacto social de las acciones estratégicas; Definir una cartera de proyectos estratégicos y apoyar el trascender a las administraciones municipales para dar continuidad al proceso de desarrollo.

Visión

Dentro del proceso de planeación participativa se generaron las visiones globales del proyecto a largo plazo para el año 2050 y a un plazo intermedio de gestión al año 2029. A continuación se describen estas dos visiones.

Visión de largo plazo: 2050

Para el año 2050 y a nivel global se determinó la siguiente visión para el desarrollo futuro del municipio de Mexicali:

“El municipio de Mexicali en el año 2050 tiene una sociedad y gobierno competitivos a nivel global, con procesos innovadores, infraestructura moderna, uso de tecnología de punta y energías renovables; con identidad, sentido de pertenencia y estrategias que estimulan el desarrollo humano pleno y comparte equitativa y solidariamente los beneficios que ofrecen los recursos naturales y culturales con los que cuenta, asegurando su resiliencia y sustentabilidad. La interacción del desarrollo económico y social de la producción está distribuida de manera estructurada y planificada en su territorio, con asentamientos humanos ordenados, compactos y seguros que optimizan la funcionalidad regional, mediante una alta eficiencia en la planeación y administración del uso del agua, vivienda, infraestructura, equipamiento, imagen urbana, transporte y servicios públicos, que genera vocaciones económicas, empleo y conjuntos de viviendas funcionales así como un mercado inmobiliario competitivo mediante reservas territoriales y la renovación urbana. Tiene una gestión vinculada a la planeación con un financiamiento oportuno y adecuado, que satisface las necesidades de convivencia comunitaria con distribución equitativa y eficiente de los recursos, programas certificados e indicadores que aseguran el ejercicio profesional con calidad científica y ética. Tiene comunidades integradas que confían en sus instituciones y organizaciones quienes se coordinan con la participación y la corresponsabilidad de los sectores privado y social, salvaguardando a los ciudadanos y sus bienes ante eventos adversos. Cuenta con un marco jurídico regional, innovador y actualizado, un eficiente proceso legislativo, la aplicación justa y expedita de la norma, que genera acceso, conocimiento, certidumbre y contempla la coordinación de las dependencias y la participación ciudadana que enriquece sus iniciativas para que la educación, cultura, salud, actividad física y recreación favorezcan la cohesión social, una conciencia cívica que fomenta comunidades seguras, respetuosas del estado de derecho y la formación de personas competentes para enfrentar los retos y las oportunidades para una mejor calidad de vida y un desarrollo sustentable.”

Visión intermedia: 2029

Para el año 2029 y a nivel global se determinó la siguiente visión para el desarrollo futuro del municipio:

“Para el año 2029, Mexicali es un municipio con una planeación integral metropolitana y una dinámica de intercambio regional y binacional que logra la equidad entre sus zonas rural y urbana, consigue la conservación de su patrimonio natural y cultural con una conciencia cívica que fomenta comunidades seguras, limpias y ordenadas, una economía más integrada, competitiva y organizada, sustentada en la inversión pública y privada que promueve las vocaciones económicas con una visión prospectiva específica, acorde a las características locales; una comunidad que reconoce y fomenta el liderazgo en la cultura de la innovación que incide en los aspectos sociales, educativos, empresariales y políticos con finanzas públicas sanas y un marco jurídico actualizado que apoya una gestión eficiente y de calidad. Los programas para la comunidad están basados en un modelo educativo innovador, certificados y atendidos por profesionales que responden a las necesidades de desarrollo social, económico, urbano y ambiental, orientados a la reducción de la vulnerabilidad social, con políticas públicas transversales y una gestión estratégica que estimula la cultura de pago, la conservación y el mantenimiento que promueve una sinergia entre las áreas naturales y urbanas. Apoyado en una normatividad innovadora y consensada, una eficiente coordinación intersectorial, transparente y continua entre los distintos niveles de gobierno, vinculada socialmente a través de la participación ciudadana y una cultura empresarial innovadora, que fomenta el crecimiento competitivo basado en el potencial natural de los recursos, derivado de una política de desarrollo integral que regula los usos de suelo, la administración de reservas territoriales y la renovación urbana. Una sociedad civil fortalecida con una cultura de la participación proactiva ciudadana e institucional, que soluciona controversias y satisface las necesidades de convivencia comunitaria, que impulsa el sentido de pertenencia, los procesos de cambio y mejoramiento de la sociedad y la gestión de los proyectos surgidos de una visión de largo plazo que se traduce en generación de empleos y una mejora progresiva y sustentable en la calidad de vida de sus habitantes.”

Valores

Los valores son las estructuras socioculturales en las que se fundamenta una sociedad. Desde el punto de vista ético, son las estructuras que fundamentan una conducta social, y son necesarios para la convivencia y el desarrollo de cualquier comunidad.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, son principios que reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes, nos permiten orientar nuestro comportamiento y realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir un comportamiento en lugar de otro. Son fuente de satisfacción y plenitud, nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos.

La necesidad de modificar el modelo de desarrollo actual hacia un desarrollo sustentable implica el asumir valores comunitarios que modifiquen las formas y modos de convivencia en la búsqueda de la sustentabilidad social, económica y ambiental.

Sistema de valores objetivos

El Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029 propone un sistema de 12 valores objetivos que se impulsan como principios básicos de convivencia y cohesión social entre la comunidad.

1. **Honestidad** que representa a una faceta del carácter moral y se refiere a los atributos positivos y virtuosos tales como la integridad, veracidad y sinceridad, junto con la ausencia de la mentira o el engaño.
2. **Motivación** como un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta⁴ y que se manifiesta en una persona para satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra esa acción, o bien para dejar de hacerlo.
3. **Perseverancia** como la tendencia del individuo a comportarse sin ser reforzado en los propósitos y no desfallecer en el intento.
4. **Responsabilidad** como compromiso o necesidad de realizar satisfactoriamente una tarea que hay que cumplir.
5. **Creatividad** como principio básico para el mejoramiento de la inteligencia personal y del progreso de la sociedad. Es un proceso que se desarrolla en el tiempo y que se caracteriza por la originalidad, por la adaptabilidad y por sus posibilidades de realización concreta.
6. **Equidad** como la aprobación de las nociones de justicia e igualdad social con plena valoración de la individualidad. Esta disposición del ánimo se propone a otorgar a cada sujeto lo que se merece.
7. **Superación** como un proceso de transformación y desarrollo, a través del cual las personas adoptan nuevas formas de pensamiento y adquieren cualidades que mejorarán la calidad de su vida. Mediante esta preparación personal el ser humano puede alcanzar un estado de satisfacción consigo mismo, lograr cambios positivos en su vida y transforma las condiciones que lo rodean.
8. **Respeto** como la manifestación del aprecio por el valor de alguien o de algo, incluyendo el honor y la estima. Incluye el respeto por uno mismo, respeto por los derechos y la dignidad de todas las personas y el respeto por el medio ambiente que sustenta la vida. El respeto nos impide lastimar lo que debemos valorar.
9. **Justicia** como la rectitud moral basada en la ética, la racionalidad, el derecho, la ley natural, la religión o la equidad. Es el acto de ser justo y ecuánime.
10. **Tolerancia** como la actitud justa, objetiva, y permisiva hacia aquellos cuyos orígenes, género, opinión, prácticas y creencias difieren de los propios.
11. **Generosidad** como el hábito de dar libremente, sin esperar nada a cambio. Puede implicar tiempo, ofreciendo bienes o talentos para ayudar a alguien en necesidad.
12. **Solidaridad** como el grado y enlace que se muestra la sociedad o un grupo de personas hacia su comunidad.

Sistema de valores subjetivo

El segundo plano de valores lo representa el sistema subjetivo de valores y se refiere a la forma en que se refleja en la conciencia la significación social ya sea individual o colectiva. Estos valores cumplen una función como reguladores internos de la actividad humana. Coinciden en mayor o menor medida con el sistema objetivo de valores.

⁴ José Luis Pinillos (1977). Principios de psicología. Madrid, España: Alianza Universal; pp. 503

Identidad

Identidad cultural es un conjunto de valores, orgullos, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento que funcionan como elementos dentro de un grupo social y que actúan para que los individuos que lo forman puedan fundamentar su sentimiento de pertenencia que hacen parte a la diversidad al interior de las mismas en respuesta a los intereses, códigos, normas y rituales que comparten dichos grupos dentro de la cultura dominante.

Las identidades se construyen a través de un proceso de individualización por los propios actores para los que son fuentes de sentidos y aunque se puedan originar en las instituciones dominantes, sólo lo son si los actores sociales las interiorizan y sobre esto último construyen su sentido.

Identidad cultural, definiéndose como tal a todos los factores relativos al establecimiento de Usos y Costumbres de una región determinada, considerándose a las actividades y saberes populares que allí se desarrollan además de los Eventos y Tradiciones relativos a las mismas.

La forma, tal vez, más evidente en que se muestra la identificación de los individuos con una cultura es en la aceptación de los valores éticos y morales que actúan como soportes y referentes para preservar el orden de la sociedad. Su aceptación y cumplimiento hacen más soportable las tareas que los individuos deben cumplir y, a la vez conserva a los individuos en el grupo, limita la acción del indiferente y el peligro de los disidentes.

Pertenencia

Pertenencia también es el hecho o la circunstancia de formar parte de un conjunto, ya sea un grupo, una comunidad, una organización, una institución, etc. En algunos países, el concepto de grupo de pertenencia hace mención al grupo social del que forma parte una persona al compartir valores, creencias, gustos o comportamientos. La sensación de pertenencia a estos conjuntos permite que el individuo se sienta acompañado por pares y ayuda a desarrollar su identidad, ya que se reconoce y se presenta ante el resto de la sociedad como parte de un grupo.

La pertenencia aparece por lo general relacionada con la noción de origen y la de procedencia. Ambas nociones son las que hacen que una persona pueda sentirse parte de un grupo de acuerdo a su origen, al lugar o al grupo en el que nació. De tal modo, el sentimiento de pertenencia a un lugar, a una comunidad se da a partir de la convivencia diaria en tal espacio y del compartir significados, símbolos, tradiciones, acciones y formas de pensar con todos los restantes miembros.

Visión compartida

Compartir adquiere significado cuando nos damos cuenta de la importancia de relatar o comentar con otros el destino hacia donde nos dirigimos. Tener una visión compartida significa que tanto uno mismo, como el resto de quienes formamos una comunidad, entendemos lo mismo cuando hablamos de la misma visión. Entonces, todos vamos hacia el mismo lugar.

La visión según Senge es “*una imagen del futuro que deseamos*”, es decir, nos muestra dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí. Compartida, es decir, hacer el camino todos juntos sin excluir a nadie. La visión es verdaderamente compartida cuando tú, yo y todos nosotros tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros.

Búsqueda de la Excelencia

El logro de la excelencia lleva implícito la calidad, la colaboración, la tolerancia y el trabajo en equipo en la búsqueda continua de ser mejores. Para el logro de la Excelencia requerimos:

- a) **Calidad:** Cuando realizamos bien nuestro trabajo, teniendo siempre en mente el bienestar de los habitantes del Municipio.
- b) **Colaboración:** Sincronizamos todos los recursos y las actividades en proporciones adecuadas ajustando los medios a los fines y estableciendo relaciones de trabajo y de cooperación entre las diferentes dependencias federales, estatales y municipales.
- c) **Trabajo en equipo:** Integramos nuestros valores y principios, conocimientos, ideas y acciones con nuestros compañeros de trabajo y con los ciudadanos de éste Municipio para lograr sinergias que beneficien a la sociedad.

Cuidado con el entorno

Es necesario que el proceso de desarrollo tenga en cuenta todos los elementos que forman el entorno humano. Necesitamos un modelo de desarrollo en el que el aprovechamiento de los recursos naturales no provoque daños irreparables; una forma de progreso económico y social que favorezca la sana convivencia y respeto de cada persona; un modelo basado en el comportamiento de la naturaleza, que considere su ciclo de recuperación, y una organización del trabajo humano que garantice un progreso sostenido en el tiempo, en armonía con la conservación del medio ambiente y con el bienestar de todas las personas.

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de transformar una visión en realidad, por ello debemos fomentar el liderazgo dentro la estructura municipal que contribuya a que los funcionarios puedan dirigir con mayor eficacia mediante la asignación de autoridad y los arreglos estructurales como tarea esencial de ayuntamiento en la atención de las demandas ciudadanas.

Participación

Es la intervención de los ciudadanos en la toma de decisiones respecto al manejo de los recursos y las acciones que tienen un impacto en el desarrollo de sus comunidades. La Participación Social se concibe como un legítimo derecho de los ciudadanos, más que como una concesión de las instituciones. Para que la participación social se facilite, se requiere de un marco legal y de mecanismos democráticos que propicien las condiciones para que las comunidades organizadas hagan llegar su voz y sus propuestas a todos los niveles de gobierno. Todos los ciudadanos, según su condición y capacidades, deben de tomar parte activa en la construcción del bien común, siendo corresponsales en dicha tarea y partícipes en su resultado.

PRIORIDADES

Por medio de la participación ciudadana dentro de la plataforma Metroquest por internet y por la realización de encuestas personales, la población del municipio seleccionó de un total de 15 prioridades establecidas dentro de los subcomités (basados en los puntos más importantes que se deben abordar dentro de la opinión de los expertos), los elementos que consideran apremiantes según su grado de importancia personal y para la comunidad en la que viven, obteniendo como resultado de la percepción, el siguiente listado de mayor a menor importancia:

- 1 Más seguridad y desarrollo comunitario.
- 2 Más empleo y calidad de vida.
- 3 Gobierno incluyente y transparente.
- 4 Menos basura y contaminación.
- 5 Cultura ambiental.
- 6 Sociedad sensible preparada y sana.
- 7 Sustentabilidad financiera.
- 8 Transporte eficiente.
- 9 Más servicios e infraestructura urbanos.
- 10 Gestión profesional de las ciudades.
- 11 Conservación del patrimonio ambiental.
- 12 Ciudades compactas y ordenadas.
- 13 Imagen urbana de calidad.
- 14 Cultura de la innovación.
- 15 Desarrollo local y regional vigoroso.

Objetivos

Los objetivos del Plan Estratégico fueron derivados a partir de las conclusiones del diagnóstico y el pronóstico, así como de la visión y objetivos de desarrollo emanados de los talleres participativos. Se realizó a este nivel la primera consulta pública del Plan para sustentar política y socialmente las conclusiones alcanzadas y los objetivos propuestos.

- a) Identificar las prioridades, alternativas de atención y soluciones a las demandas de todo Mexicali, definidas por los ciudadanos.
- b) Impulsar un Proyecto de Gran Visión que permita sentar las bases para construir el Mexicali que queremos para las futuras generaciones.
- c) La participación ciudadana será fundamental en las decisiones de gobierno, en un marco democrático, constructivo y transparente.
- d) Generar la cultura de corresponsabilidad del ciudadano en las acciones de su comunidad.

Durante las sesiones de planeación participativa, cada subcomité desarrolló su objetivo central y la visión para el año 2029 y 2050; las 26 visiones y objetivos obtenidos se fueron fusionando primero de nivel especializado a nivel integrador y posteriormente a nivel global,

obteniendo como resultado la Estructura Analítica del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029 (EAP) que se muestra en la figura 4. Del EAP se desprende el objetivo general del proyecto que textualmente dice: *Desarrollo de una estructura urbana eficiente que responda a las dinámicas sociales apoyada por un marco jurídico adecuado, procesos innovadores competitivos y el uso eficaz de los recursos, que promueva el desarrollo socioeconómico, que sustente la reducción de la pobreza y satisfacción social. Mediante una infraestructura, equipamiento y transporte completos y eficientes, con una imagen urbana atractiva e identidad propia y la conservación de la calidad y cantidad de recursos naturales y culturales.*

A partir de la EAP se construye la Matriz del Marco Lógico (MML) global para el proyecto y se estructuran las áreas de desarrollo para cada una de las seis áreas temáticas que se definieron y que a continuación se enumeran: Desarrollo Social y Seguridad, Desarrollo Económico, Desarrollo Urbano y Rural, Desarrollo de Suelo Urbano, Desarrollo Ambiental, Desarrollo Institucional.

Estrategias

Este capítulo presenta las propuestas para el Plan Estratégico Municipal de Mexicali. La parte central de esta sección la representa la propuesta de proyectos estratégicos que fortalece la estructura urbana regional y metropolitana el desarrollo social y económico dentro de esquemas de sustentabilidad y que se complementa con los elementos que facilitan las actividades de gestión para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

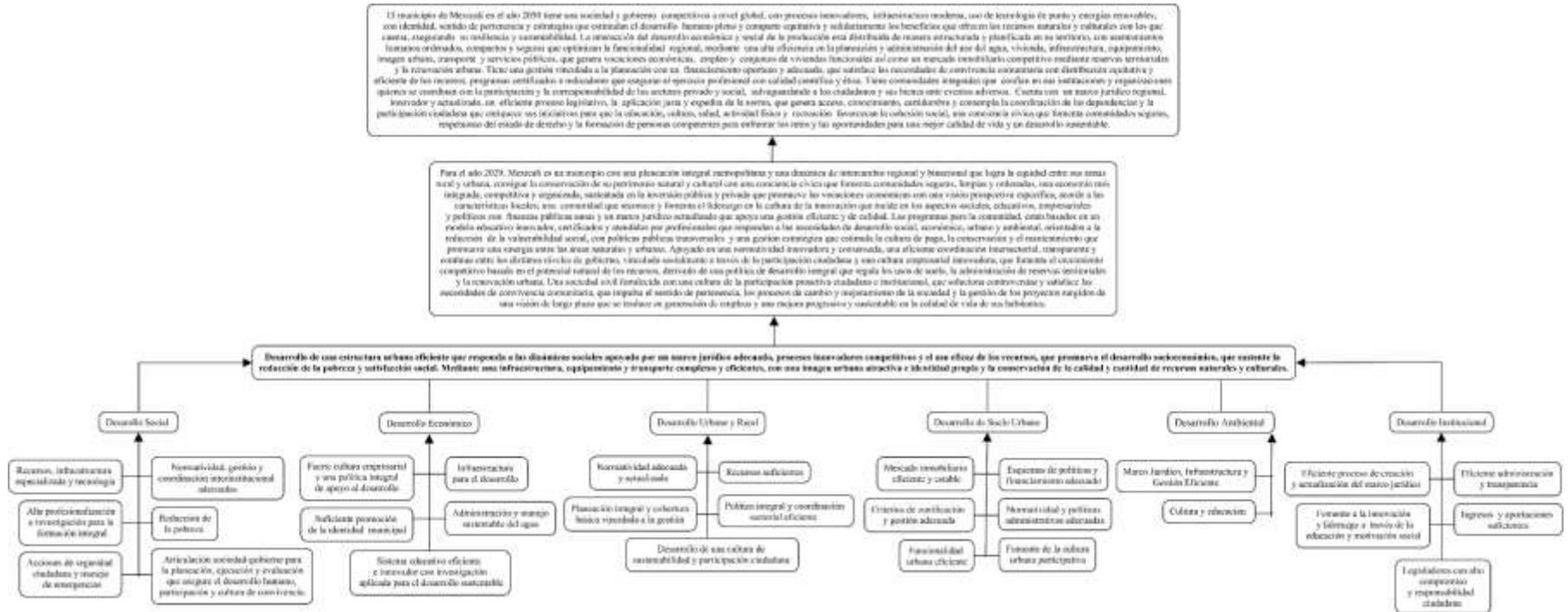
La propuesta de una estrategia general de desarrollo para el municipio de Mexicali parte de la intencionalidad de la intervención deliberada de la autoridad municipal y de la sociedad, dentro de un proceso de gestión convenido con los actores del desarrollo, para impulsar un desarrollo ordenado y sustentable del territorio municipal que contemple acciones en los aspectos social, económico y ambiental.

La estrategia de desarrollo contempla el ordenamiento urbano progresivo en el largo plazo, de las áreas urbanas actuales y asegura que el crecimiento se realice dentro de normas urbanas establecidas y las áreas designadas para ello, con criterios de sustentabilidad ambiental, conservando y preservando áreas y predios en las zonas designadas para ello.

Etapas de desarrollo

El Plan Estratégico Municipal de Mexicali 2015-2029, está concebido para sustentar una visión de largo plazo que permita construir deliberadamente escenarios estratégicos de desarrollo, específicamente seleccionados. Para ello se definió una estructura temporal que permite realizar acciones en el corto plazo y verificar su efecto de acuerdo a indicadores de desempeño establecidos en la estructura de gestión.

Figura 4 EAP Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029



Fuente: Proceso de Planeación Participativa.

El Plan está estructurado temporalmente en dos formatos distintos: El primero establece la visión de largo plazo en el que considera un periodo de 35 años hasta el año 2050. El segundo tiene el propósito de gestión estratégica y está estructurado con una temporalidad de 15 años y en tres plazos convencionales de cinco años cada uno, que representa la fase de operación del Plan. La interrelación entre los dos formatos de planeación estratégica liga la visión de largo plazo con una visión al final del periodo de operación del Plan. Es decir, que se cuenta con una visión al año 2050 y una visión intermedia al año 2029 que liga propósitos y encomiendas específicas que enmarcan las metas a alcanzar durante el periodo.

El lapso para la operación del Plan Estratégico de 15 años cumple con lo establecido en la Ley de Planeación del Estado y contempla tres periodos de gestión: Corto plazo que representa el primer quinquenio y tiene el propósito de generar programas detallados que vinculen acciones específicas a desarrollar anualmente y en secuencias predeterminadas. Este periodo abarca los años de 2015 a 2019. El segundo periodo es el de mediano plazo y tiene el propósito de prever la continuidad de las acciones en lapsos de tiempo que exceden al corto plazo. Este periodo abarca los años de 2020 a 2024. Finalmente, el tercer periodo, el largo plazo comprende los años del 2025 a 2029 y tiene como propósito establecer una etapa intermedia en la visión del largo plazo al 2050.

De manera general las metas a alcanzar en el desarrollo estratégico se presentan anualmente en el corto plazo del año 2015 al año 2019, en el mediano plazo se señalan las metas a alcanzar al final del quinquenio, es decir al año 2024, y finalmente se mostrarán las metas a alcanzar al final del periodo de gestión del Plan en el año 2029.

Figura 5 Proceso de gestión de proyectos a nivel de perfil



Fuente: Instituto de Investigaciones Sociales, UABC.

La metodología utilizada contempla la evaluación y seguimiento anual de las acciones programadas y su eficiencia de ejecución dentro del seno del COPLADEMM. Este procedimiento permite la verificación de la consistencia de las acciones propuestas y facilita realizar los ajustes programáticos durante el proceso de gestión. Participan en la gestión y la realización de las acciones, todos los actores involucrados que han sido señalados en el instrumento que describe a nivel de perfil las características de la acción y pretende contar con una fundamentación técnica de las acciones propuestas para su inclusión dentro de los Programas Operativos. La aplicación del proceso del Ciclo de Proyectos a la propuesta de acciones permite eliminar subjetividades al momento de proponer una acción. La figura 5, presenta la secuencia de pasos que se debe seguir para fundamentar la gestión de cada una de las acciones propuesta.

El ciclo de proyectos inicia a partir de la definición del perfil de la acción, y deberá continuar cubriendo cada uno de los pasos que han sido considerados dentro de la descripción de cada una de las acciones propuestas.

Cada acción propuesta tiene la siguiente información:

- a) *Carátula*: que contiene el nombre y clave del Comité en el que fue generada la acción; la fecha de elaboración y un título emblemático, basado en la definición original de la acción pero redactado con una descripción recordable, corta y que refleje la totalidad de la acción.
- b) *Descripción del Problema*: allí se detallan los cuatro elementos básicos que permite comprender la acción: *Problema*: Describe el contexto que esta acción resuelve para que sea comprendido por cualquier persona; *Involucrados*: se indica quien es la institución y/u organización responsable de realizar la acción y con quiénes debe de consensar o quiénes deben de participar en el proceso de realización de la acción; *Universo de atención*: Se especifica el dimensionamiento de los beneficiados o de la cantidad de elementos que van a ser atendidos por esta acción que facilita el dimensionamiento y presupuestación de la acción; *Prioridad*: Se fundamenta por qué se le ha asignado a esta acción determinada y facilita los ajustes para la priorización final del conjunto de acciones.
- c) *Metas y objetivos*: De largo plazo: Se describe el objetivo específico de la acción en relación de la visión de largo plazo 2050; Mediano plazo: Se enlaza con la visión de mediano plazo (2029), la idea es describir el objetivo específico de la acción dentro de la visión de mediano plazo; Corto plazo: Se describe objetivos y metas para el periodo de gestión de cinco años (2015-2019).
- d) *Estrategia*: Se describe la interrelación que pueda existir con otros componentes del propio subcomité o con otros componentes de otros subcomités (transversalidad), de tal manera que se identifiquen los elementos estratégicos que crearán una sinergia en el desarrollo.
- e) *Indicadores de desempeño*: Es la descripción de los elementos que se van utilizar para identificar el grado de cumplimiento en la ejecución de la acción.
- f) *Calendario de ejecución*: Descripción anual en el periodo de 2015 al 2019 de la realización de actividades y la programación de inversiones.

g) *Beneficios*: Se describen los beneficios directos e indirectos que se lograrán al realizar la acción.

h) *Inconvenientes de la no acción*. Se señalan las consecuencias de no realizar la acción propuesta.

i) *Costos iniciales*. Son los costos de la preparación para poder ejecutar la acción. Pueden ser capacitaciones, implementación de comités, elaboración de términos de referencias, reformas a reglamentos, ajustes a los manuales existentes para facultar a institución y/u organización para la realización de alguna acción.

j) *Costos del ciclo de vida del proyecto*. Se elabora un presupuesto que contemple el ciclo completo de la vida del proyecto que consiste en prefactibilidad, factibilidad, inversión y operación.

Esta estructura de la información facilita la gestión del Plan Estratégico y permite objetividad en sus resultados y medir y evaluar su desempeño.

Retos del desarrollo

Para llevar a cabo el Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029 se consideró el proceso de planeación participativa, en el cual participaron más de 600 personas, de grupos ciudadanos, especialistas y actores importantes de la comunidad distribuidos equitativamente entre los sectores público, privado, académico y social. Se consideró que este proceso fuera gradual y dirija progresivamente los esfuerzos de Gobierno-Comunidad de manera objetiva hacia el logro de metas.

Durante el inicio del proceso de planeación participativa se definieron los retos del desarrollo con base al diagnóstico preliminar realizado y discutido durante las sesiones de trabajo. Se identificaron siete retos:

- 1.- Crecimiento demográfico y desarrollo.
- 2.- Seguridad y calidad de vida.
- 3.- Instituciones y participación ciudadana.
- 4.- Desarrollo económico y empleo.
- 5.- Vivienda.
- 6.- Infraestructura, transporte y servicios.
- 7.- Medio ambiente.

A continuación se describen cada uno de ellos.

1.- Crecimiento demográfico y desarrollo

Se estima que para el año 2050, el municipio de Mexicali contará con 1.6 millones de habitantes, lo que representa 600 mil personas más de las que hay actualmente, mismas que demandarán seguridad, empleo, vivienda, educación, servicios de salud, cultura, recreación y deporte; transporte seguro y eficiente, y un medio ambiente sano y confortable que promueva los lazos comunitarios y una mejor calidad de vida. Aun cuando se estima un incremento poblacional moderado, los retos que enfrentará nuestro municipio en los próximos 36 años agudizarán los problemas actuales por falta de desarrollo sustentable en lo social, económico y ambiental.

Si no actuamos ahora, nuestros hijos enfrentarán un municipio con menos oportunidades que las que hoy disfrutamos. Requerimos crear acciones compartidas que nos permitan anticipar, en tiempo y en lugar, las soluciones que una sociedad apuntala en una comunidad próspera, que genera nuevas formas de cooperación y de hacer ciudad entre los vecinos de cada colonia, en cada empresario y servidor público. Es necesario que los ciudadanos de Mexicali compartamos la misma visión para nuestro municipio. Una “Gran Visión” del futuro que sí es posible construir, modelará las poblaciones de nuestro municipio, a lo largo del tiempo, con una evolución paulatina; pero con la fuerza y perseverancia que distingue a los mexicalenses; realizando día con día pequeños, medianos y grandes esfuerzos que transformarán nuestro entorno y, con ello, la calidad de vida que produce el desarrollo económico, basado en la unidad social y en un ambiente de convivencia compartido.

Debemos basar nuestro crecimiento en un desarrollo que asegure que nuestros hijos y las generaciones subsecuentes tendrán mejores oportunidades que las que hoy tenemos. Los retos que presenta la transformación del modelo de desarrollo municipal actual hacia un tipo de desarrollo sustentable implica preparar al sector público, al privado y a la comunidad en general para transformar su visión de futuro, y la previsión anticipada de acciones específicas que es necesario realizar en forma consistente y gradual.

La integración de conceptos innovadores, junto a un marco jurídico actualizado y vigente con relación a las convenciones aceptadas por la comunidad para el desarrollo sustentable, hará de su práctica una forma de vida para todos y cada uno de los habitantes del municipio.

2.- Seguridad y calidad de vida

La inseguridad y el deterioro en la imagen urbana afectan a la comunidad entera. Conductas antisociales elementales como no poner la basura en su lugar y otras faltas graves que quedan impunes, han generado antivalores que afectan la calidad de vida y demeritan el nivel de nuestra sociedad. Es urgente trabajar por una vida con armonía, orden, seguridad y justicia.

El municipio de Mexicali se ha desarrollado sin orden, lo que ha provocado una lenta ruptura del sentido de comunidad. Sus efectos se manifiestan en la falta de mantenimiento generalizado que, en consecuencia, deteriora la imagen del entorno y produce inseguridad. Estos dos elementos provienen de causas inherentes a nuestro desarrollo social que ha perdido la cohesión requerida para una cultura ciudadana que construya bases para una vida armónica y justa. La falta de mantenimiento de la ciudad, y la suciedad que hay en ella, alimentan las conductas antisociales. Estas conductas se inician con faltas leves en nuestra casa; que se va agravando con el tiempo al construir una individualidad que apoya la impunidad de una cultura sin valores establecidos. El desinterés por las consecuencias de nuestras acciones, en el interior de nuestra casa, en nuestra calle, en la escuela o en el trabajo, suma acciones imperceptibles que deterioran el entorno comunitario, destruyen nuestra sociedad y afectan nuestra calidad de vida.

Las conductas antisociales que hoy padecemos se construyeron progresivamente desde hace muchos años, modificarlas nos costará también muchos años y hoy es el mejor momento para iniciar su erradicación.

Tenemos ventajas y oportunidades que fortalecen a nuestra comunidad: Bajo índice de pobreza y marginación; niveles educativos altos; riqueza en valores e identidad cultural; la

práctica deportiva es un motor de unidad social que nos da orgullo y pertenencia, espíritu emprendedor y dedicación al trabajo que alimenta, en el fondo, un sentido de comunidad.

Pero las desventajas también pesan: las ciudades carecen de un diseño que promueva comunidad y la percepción de barrios y colonias seguros; hay ausencia de políticas públicas y procesos que disminuyan las conductas antisociales, falta de registro sistemático y permanente de eventos catastróficos que sustenten la prevención de delitos y emergencias; la obesidad y las enfermedades respiratorias son la principal causa de morbilidad en el municipio.

El entorno urbano es nuestra fortaleza, debe reflejar la riqueza de nuestros sentimientos y corresponder a la transformación de una ciudad deteriorada y sin vida hacia una que impulse nuestros mejores sentimientos y refleje nuestro ser interior, el de nuestra familia, el de la colonia fortalecida por los lazos comunitarios de correspondencia y amistad.

3.- Instituciones y participación ciudadana

Son indispensables los liderazgos sociales que orienten acciones comunitarias, que en forma transparente y continua desarrollen acciones de carácter innovador, cultural, educativo, deportivo, filantrópico, de servicio público, generación de empleos y mayor producción; con activa y creciente participación ciudadana en aras de una transformación personal y comunitaria con beneficios para todos.

Un liderazgo social que oriente las acciones comunitarias con transparencia y continuidad es indispensable. *“El ejemplo es la mejor forma de enseñanza,”* debemos impulsar a los individuos y a los grupos que se distinguen por sus acciones en los ámbitos de la innovación, cultura, educación, deporte, filantropía, servicio público, generación de empleos y producción, para que ellos sean modelo para nuestros jóvenes y niños.

Queremos instituciones sólidas y respetables. Gobiernos que escuchen a la gente como verdaderos servidores de su comunidad; organizaciones empresariales que procuren la generación de riqueza como base del desarrollo social; organizaciones sindicales que trasciendan la búsqueda de condiciones económicas e impulsen la evolución de sus agremiados; instituciones educativas, culturales, asistenciales y deportivas que fortalezcan al individuo transmitiendo el conocimiento, mejorando el desarrollo de habilidades y talentos, cultivando en todos una conciencia ciudadana. La empatía social de nuestras instituciones y sus fines es fundamental para la formación de una comunidad que pueda soportar procesos de participación ciudadana que autorregulen la evolución y perfeccionamiento de las instituciones y el marco de convivencia al que todos aspiramos.

La sociedad civil organizada en su mayor parte está comprometida con la vida cotidiana de los barrios y las comunidades. Por ello, la sociedad civil organizada debe ser vista como una fuente de fortaleza cívica y como un activo digno de apoyo público. Con respeto a la diversidad en la población, promoviendo la ciudadanía local al mismo tiempo que la unidad como habitantes de un mismo municipio.

Instituciones más eficientes y participación ciudadana son los elementos que permitirán transformarnos gradualmente y con ello alcanzar niveles de desarrollo social, económico y ambiental que ofrezcan mejores condiciones de bienestar.

4.- Desarrollo económico y empleo

El panorama económico del municipio mejorará en tanto se logren escenarios más competitivos para el comercio y los servicios en Mexicali, así como para la producción y comercialización agrícola del Valle. Debemos competir contra un comercio estadounidense y empresas nacionales fuertes y dinámicas; pero la falta de promoción económica y la proliferación del comercio informal frenan nuestro desarrollo

Para el desarrollo económico de Mexicali es necesario establecer acciones que conduzcan al logro de escenarios deseados. El crecimiento económico del estado de Baja California y del municipio de Mexicali tiene una economía dependiente, cuyos resultados están vinculados al acontecer de la economía de nuestros vecinos al norte así como al interior de nuestra república. El desarrollo económico está orientado hacia el exterior, lo que ha disminuido las oportunidades del desarrollo local e incrementando su dependencia.

Existen indicios de que esta dependencia de las fuerzas económicas externas limita sus posibilidades de desarrollo y las condicionan a la evolución de la economía de Estados Unidos y las políticas públicas macroeconómicas del país.

El sector agropecuario ha estado perdiendo productividad dentro de la participación económica municipal, orientándose hacia productos de exportación. Esto se ha reflejado en una baja calidad de vida de los habitantes en las áreas del valle de Mexicali y la tendencia al cambio de uso del suelo rural a urbano. El comercio en el municipio integrado por miles de pequeños comerciantes, está impactado por empresas nacionales e internacionales que disminuyen el empleo y la competitividad y ha impulsado la economía informal. La industria se ha orientado al mercado internacional, están creciendo el empleo y la inversión y está elevándose la participación municipal, con una alta dependencia exterior.

El crecimiento urbano y el desarrollo económico se han visto afectados por la ausencia de normatividad urbana y políticas públicas claras provocando conflictos que repercuten en la eficiencia urbana. El desorden y la dispersión de los asentamientos urbanos han promovido la dislocación de las actividades productivas en condiciones que influyen negativamente a otros componentes urbanos, en especial al transporte y a la infraestructura.

5.- Vivienda

La vivienda es uno de los indicadores más importantes del desarrollo de una ciudad. La vivienda representa el principal uso del suelo. Dentro de las ciudades aproximadamente ocupa 65% de su superficie y su localización respecto de otros componentes urbanos determina la eficiencia funcional de una ciudad.

La vivienda es uno de los principales motores de la economía a nivel local, porque impacta a 42 sectores o más de la economía y el nivel de organización y desarrollo que se proyecte determinar para la eficiencia de la operación de los servicios públicos urbanos. Sin duda, la vivienda es el elemento urbano más importante y de mayor peso afectivo para quienes integran una comunidad; y si se define correctamente el entorno vital privado con seguridad para cada persona y familia, esto facilita y mejora las relaciones sociales.

El primer eslabón de agrupamiento debe partir del individuo y con él su familia, lo que desde siempre ha constituido la célula básica de toda sociedad. El diseño y agrupamiento de viviendas y consecuentemente de las familias determina el tipo y la calidad de experiencias urbanas en las ciudades. Por ello, el tamaño y la densidad de las

comunidades residenciales son elementos que se relacionan directamente con la riqueza de experiencias y sensaciones de las cuales los habitantes pueden estar o no orgullosos y satisfechos.

Es necesario encontrar un sentido de coherencia entre los aspectos humanos y físicos con las mejores prácticas y estándares de calidad certificada que derivan de la planificación adecuada y eficiente, no sólo de las viviendas sino también de escuelas, parques, áreas verdes y campos deportivos, comercios y servicios, iglesias, centros comunitarios y sociales, todo a distancias apropiadas y económicamente convenientes.

El escalón comunitario es un elemento que permite la organización funcional de barrios con base a criterios de representación democrática, relaciones interpersonales y programas de mejoramiento para su desarrollo. Así, mediante la aplicación de una estructura urbana consensuada podremos estimular la transformación gradual de las áreas urbanas actuales para que se establezca una relación entre vivienda, equipamiento urbano y la movilidad de las personas, bienes y servicios de la comunidad.

Para el año 2050 se estima, sin considerar las viviendas abandonadas, la necesidad de entre 90 mil a 180 mil viviendas adicionales dependiendo de los niveles promedio de ocupación. Anticipar en tiempo y orden el crecimiento de nuestras ciudades es con el propósito de desarrollar un entorno urbano amable, que promueva la sana convivencia y la correcta interrelación entre los diferentes componentes urbanos, que incrementen la eficiencia en la funcionalidad urbana buscando formas y relaciones del espacio psicológico vital de cada persona que corresponda con el espacio social en toda su dimensión.

6.-Infraestructura, transporte y servicios

Las ciudades se forman de los agrupamientos de personas. Por lo general, la densidad del agrupamiento urbano es mayor y diferente al de tipo rural. Mayores agrupamientos facilitan la dotación de servicios públicos y el acceso al financiamiento para tales servicios de uso comunitario. Así, el transporte público, la infraestructura y el equipamiento son elementos que se deben considerar juntos para facilitar y mejorar la vida de los agrupamientos. La calidad de dicha infraestructura se convierte en uno de los activos sociales más importantes.

Entre otros, los elementos de infraestructura incluyen todas las instalaciones y equipos de transporte, energía, comunicaciones, abastecimiento de agua, alcantarillado y eliminación de desechos sólidos. A los cuales, por su importante magnitud, se les canaliza un alto porcentaje del presupuesto de la ciudad. Por ello debemos preguntarnos: ¿Cuáles son las necesidades más apremiantes? y ¿Cuáles son los grupos sociales más beneficiados por las obras públicas? Las estadísticas de las ciudades del municipio muestran una alta concentración en la cabecera municipal, lo que provocó desequilibrio y desatención en el resto de las ciudades del Valle y San Felipe. A menor densidad de población bajan los índices de infraestructura y servicios. Lo que de hecho sucede fuera de la ciudad de Mexicali.

La falta de una administración urbana adecuada ha conducido a una dispersión de los asentamientos y, como consecuencia, no existe una estructura y diseño de ciudad que apoye la dotación de servicios necesaria y eficiente. La estructura urbana de una ciudad está íntimamente relacionada con las características específicas de su diseño de servicios

públicos. Este diseño debe ser equilibrado con respecto a la atención de las necesidades básicas de la población. La Organización de las Naciones Unidas (ONU), señala que la eficiencia en los servicios públicos representa un menor esfuerzo y costo para que los habitantes realicen sus actividades cotidianas. La seguridad se refiere a los estándares para la realización de las actividades dentro de parámetros que aseguren el control de conductas desviadas y la integridad física de la población. El confort se refiere a la aplicación de estándares de calidad, que implica el establecimiento de normas adicionales que influyen sobre la eficiencia y la seguridad.

Existe una relación entre la estructura de la ciudad y una imagen coherente del ámbito urbano que nos rodea. La organización de la ciudad debe estar estructurada con base a la capacidad de comprensión humana. Los aspectos que se relacionan con la comprensión del espacio urbano son: el espacio determinado por la visión, el espacio determinado por el desplazamiento y el espacio determinado por el agrupamiento de personas que determinan grados de intimidad y eficacia en las relaciones interpersonales y actividades que realizamos cotidianamente.

El Sistema de Transporte es uno de los elementos básicos que soportan la funcionalidad y operación eficiente de las ciudades. Nuestra cultura ha desarrollado medios de locomoción que facilitan recorridos de distancias amplias dentro de la ciudad y entre poblaciones vecinas. Hemos puesto mayor atención al tema de recorridos de largas distancias, para que estos se realicen en forma sencilla, segura y eficiente, pero se ha descuidado la viabilidad en distancias cortas. Al peatón no se le considera en el desarrollo de la ciudad, y es consistentemente relegado. Algo parecido sucede con el transporte público, que se ha visto mermado en su desarrollo y evolución. Se requieren inversiones altas en vialidades y transporte para disminuir los niveles de contaminación que no sólo son inaceptables, sino causantes de severas enfermedades.

Existen dos factores que establecen los patrones de desplazamiento del hombre dentro del ámbito urbano y regional: la capacidad de desplazamiento desarrollada por la sociedad y la capacidad de desplazamiento desarrollada por la edad de los individuos. La relación con la edad del individuo tiene que ver con los límites de distancias que le sea posible recorrer con seguridad e independencia. El agrupamiento es coherente con la capacidad e independencia para realizar los desplazamientos como conductor o pasajero que les permitan cubrir las operaciones de traslado del origen al destino en un modo de transporte dado.

7.- Medio ambiente

El desarrollo sustentable se logra con acciones compartidas que cuiden y mejoren el medio ambiente, el desarrollo económico y el desarrollo social. Las condiciones territoriales y climatológicas son partes importantes del medio ambiente, pero el verdadero patrimonio se encuentra en lo construido. Por ello debemos rescatar y cuidar los edificios históricos, barrios urbanos y monumentos; igual que lo que la naturaleza nos ha dado.

La fuerza de una región se determina por su gente y su forma de vida. El patrimonio regional se forma de su entorno construido y el carácter distintivo de sus pobladores. La vitalidad de sus actividades y de su cultura constituyen sus principales activos.

La cultura es el espíritu de la gente y forma el patrimonio físico que se basa en sus costumbres, tradiciones y vida cotidiana. La vida cultural de una ciudad adquiere mayor vitalidad si se conservan esas tradiciones populares, y si en ellas participa gente de todas

las condiciones sociales y los rangos de edades. De la misma manera como se respete y conserven los edificios históricos, monumentos y barrios urbanos. Que se atesoren los símbolos de épocas pasadas como un incentivo para valorar la cultura actual y futura.

En todo lo anterior, mucho tiene que ver la calidad en la imagen urbana y el cuidado del medio ambiente natural, como por ejemplo el desierto y las cuencas hidrográficas, ríos y riveras, océanos y playas. Los paisajes áridos así como los boscosos, y la pesca, tanto por su producción comercial como por ser una actividad de esparcimiento característica de nuestra región. Las ciudades y sus alrededores requieren de equilibrio en varios factores: uso de suelo sea habitacional, comercial o industrial; ubicación correcta de plantas que generan servicios públicos como generadoras de energía, tratamiento de agua, basureros y procesamiento de desechos; transporte, aeropuerto, central de autobuses. Todo ello, sin fracturar o fragmentar lo urbano, suburbano y rural, y en armonía con el medio ambiente.

Sólo la planificación a largo plazo puede ajustar y corregir los problemas actuales en cuanto a la vocación más conveniente que le demos al uso de suelo, para que existan centros comerciales, parques de atracciones y zonas verdes protegidas en donde deben de estar sin afectar el aire que respiramos, sin desperdicio o uso irracional de agua y energía eléctrica. Lo anterior propiciará una verdadera cultura a favor del medio ambiente que redunde en beneficios de desarrollo sustentable en lo social y lo económico.

Debemos combatir el crecimiento anárquico, el uso indiscriminado del suelo y el daño pertinaz al medio ambiente con visión de futuro, políticas públicas, liderazgo y participación ciudadana.

Prioridades del desarrollo metropolitano

En el proceso de planeación participativa participaron más de 600 ciudadanos en 26 subcomités consultivos temáticos y fue en esta etapa donde finalmente se definieron las prioridades de los diferentes temas para quedar finalmente en un total de 15 temas finales.

Las 15 prioridades fueron seleccionadas a partir de información existente en encuestas ciudadanas realizadas durante los años 2010 y 2012. En estos instrumentos se realizó la misma pregunta a ciudadanos: ¿indique los 3 problemas principales que aquejan a su comunidad? Se registró la localización y se verificó la congruencia estadística para que fueran validas a nivel de colonia, localidad y subregión en las áreas rurales. Se recolectaron encuestas a la comunidad con respuesta abierta en dos investigaciones que reunieron poco más de 10,000 opiniones de la comunidad. Esos resultados se analizaron y fueron estructuradas junto al trabajo de planeación participativa de los 26 subcomités consultivos y se generaron 152 prioridades. Fue realizado un trabajo de relación y congruencia de las prioridades y fueron reducidas a 22 a las que se sometió a un proceso de jerarquización a través del BSCW⁵ entre los 600 participantes de los 26 subcomités. Se tomaron las primeras 15 prioridades para la consulta ciudadana.

Como parte del proceso de planeación participativa se estableció una consulta ciudadana para la jerarquización de las prioridades del desarrollo metropolitano. Participaron en la consulta 25,296 personas de todo el municipio, que expresaron su selección de la jerarquía

⁵ Sistema informático utilizado para el trabajo de colaboración en la planeación participativa (Basic Support for Cooperative Work).

de las 15 prioridades del desarrollo que fueron generados en el proceso de planeación participativa. Las prioridades son las siguientes:

1.- Ciudades compactas y ordenadas

Una ciudad compacta es aquella que cuenta con una densidad poblacional adecuada, usos de suelo mixto, planeación basada en límites urbanos claros, y políticas públicas definidas para la ubicación del equipamiento urbano, las redes de transporte, agua, alcantarillado y otros servicios básicos.

El suelo urbano representa la objetivación del desarrollo urbano. En él se desenvuelve una sociedad compleja y su estudio nos proporciona indicios importantes para la supervivencia futura de una sociedad como la nuestra. A través de observar la distribución de la población, de los usos del suelo, la estructuración del sistema de transporte y la organización de las actividades humanas en las ciudades, podemos inferir las formas que en un futuro podríamos esperar y sus consecuencias.

En el modelo actual de crecimiento urbano del municipio de Mexicali, existen dos elementos que reflejan la insostenibilidad futura de las ciudades. Por un lado, la extensión de la ocupación de usos urbanos y, por el otro, la ausencia de una estructura urbana eficiente que soporte las actividades de una sociedad en desarrollo.

Los efectos de este modelo son una baja densidad de población por unidad de superficie ocupada, un bajo índice de urbanización, una distribución de usos del suelo dispersa, desordenada y poco eficiente, un sistema de transporte que exige largos recorridos y largos periodos de detención que genera una baja eficiencia en los tiempos y velocidades de circulación. Además, el modelo tiene mayores requerimientos en el gasto energético, alto consumo de recursos naturales no renovables y poca preocupación por los impactos en la salud, el bienestar de las personas y la imagen del entorno.

El crecimiento extenso de nuestras ciudades se debe en gran medida a que el desarrollo de vivienda está desarticulado de las políticas de desarrollo urbano y de las estrategias de movilidad, pero principalmente a la falta de coordinación entre los actores que construyen una ciudad.

Los retos que nos impone el futuro son impresionantes. Modificar el modelo actual de crecimiento para transformarlo en un modelo de crecimiento sostenible implica establecer criterios de orden en la organización espacial de una sociedad sobre un territorio, que no es algo fácil de lograr. Conlleva a buscar nuevas formas de convivencia social y compartir nuevas visiones de nuestra sociedad.

2.- Cultura de la innovación

La innovación tecnológica está transformando al mundo. El desarrollo de la tecnología se ha convertido en el motor económico de un mundo globalizado que ha modificado sustancialmente nuestros modos de vida. En el próximo futuro nuevas tecnologías impactarán aún más nuestras formas de relacionarnos y de realizar nuestras actividades cotidianas.

Los especialistas sostienen que la mayoría de innovaciones, especialmente las que tienen éxito, son resultado de una intensa y consiente búsqueda de oportunidades para la innovación. Raramente la innovación proviene de destellos de inspiración. Las

innovaciones que tienen verdadero éxito son producto de un análisis frío de las oportunidades que se presentan para poder innovar.

No tenemos una cultura de innovación. Somos consumidores de la innovación más que innovadores, nuestras convenciones sociales y las formas culturales no fomentan entre nuestros niños y jóvenes actitudes para el cambio y la creatividad. Es necesario trabajar desde la base, ya que somos los individuos los que debemos adquirir los compromisos y los retos para cambiar y mejorar una sociedad innovadora. Uno de nuestros retos es impulsar a los individuos o grupos que se distinguen en acciones de innovación para que sean modelos a seguir por nuestros niños y jóvenes.

Existen oportunidades, algunas de las cuales se encuentran en áreas dentro de las empresas o industria y fuentes de innovación se encuentran en el ambiente intelectual y social. Todas estas oportunidades tienen un común denominador que es el ser humano que se coloca al centro como eje principal alrededor del cual giran las oportunidades. Una cultura innovadora es un elemento indispensable para transformar nuestro entorno social económico y ambiental.

3.- Más servicios e infraestructura urbanos

El mejoramiento de la infraestructura y los servicios urbanos se basa en la adecuada derrama de sus costos y beneficios entre la población beneficiada que sustente financieramente su construcción y mantenimiento y los niveles de calidad y atención que la comunidad demanda.

Una de las prioridades más demandadas por la ciudadanía son los servicios urbanos y la infraestructura. Uno de los principales activos de una comunidad es el acceso y la calidad de la infraestructura y los servicios urbanos, que existen en todas las instalaciones y equipos de transporte, energía, comunicaciones, abastecimiento de agua, alcantarillado y eliminación de desechos sólidos que suelen absorber una gran parte del presupuesto de la ciudad.

Hoy en día, cuando las ciudades van incrementando su población y se vuelven cada vez más complejas e interconectadas, los servicios se acrecientan. Los servicios urbanos se han vuelto uno de los temas centrales de la gestión de las ciudades, son determinantes para la eficiencia y la equidad en contextos de marcada y creciente exclusión social.

4.- Conservación del patrimonio ambiental

El soporte entre ciudad y región es una relación simbiótica y siempre que esta relación se entienda y se nutra cuidadosamente, ambas avanzarán juntas en estrecha relación con su dotación de recursos naturales, que incluye las cualidades del entorno físico que son esenciales para el sostenimiento de la vida misma.

El concepto de patrimonio como algo que se ha ido construyendo a lo largo de los siglos mediante un complejo proceso de atribución de valores, sometido a continuos cambios de gusto y al propio dinamismo de las sociedades. El patrimonio ambiental es todo elemento o conjunto de elementos tangibles o intangibles cuya imagen hace que la comunidad le asigne o reconozca en el o ellas, un valor más allá de su valor concreto y cuantificable. Representa algo significativo desarrollado en su cultura, que los identifica como comunidad en un tiempo espacio histórico determinado.

El patrimonio ambiental comprende el patrimonio cultural y el patrimonio natural. El patrimonio cultural se refiere a todas las acciones humanas sobre el territorio, y el patrimonio natural que comprende ríos, montañas, desiertos, áreas con climas y especies silvestres vegetales o animales que necesitan cuidados especiales para su conservación por apropiación del territorio donde la sociedad vive y se manifiesta, y siente como propio.

La naturaleza es sin duda uno de los principales soportes de las actividades que desarrolla el ser humano, proporcionando una serie de bienes y servicios que incrementan el bienestar de la población. Sin embargo, el aumento de la presión del ser humano sobre el medio ambiente, así como la falta de reconocimiento del valor de nuestro patrimonio natural, han producido distintos impactos; que en muchas ocasiones ha generado su deterioro.

La ciudad depende de su territorio y sus recursos naturales para promover la calidad de vida, siempre y cuando su expansión hacia el exterior se vea limitada y se garantice una adecuada planificación de la diversidad de usos del suelo en la región, asimismo, se promueva un desarrollo armonioso de muchas de sus funciones, a menudo contradictorias.

5.- Gestión profesional de las ciudades

La transformación hacia un modelo de desarrollo sustentable implica preparar al sector público, al privado y a la comunidad en general para transformar su visión de futuro y la previsión anticipada de acciones específicas que es necesario realizar en forma consistente y gradual. En el país, el municipio es la unidad político administrativa responsable de la administración de las ciudades. A pesar de que las ciudades funcionan como una unidad económica, social y cultural, en términos jurídico-administrativos la ciudad no es un ente regulado en nuestro país. Algunas de las fallas institucionales de los municipios tienen que ver con el marco jurídico que los regula y sobre el cual éstos no tienen injerencia y que afectan los incentivos de sus gobernantes. La mayor parte de las fallas se deben al diseño y organización interna. Las tres principales fallas son atribuidas a: una deficiencia educativa, la constante pérdida de la curva de aprendizaje, y los procesos ineficientes, no orientados a resultados.

Para sentar las bases de una buena administración y gestión de las ciudades se proponen estrategias que no requieren de grandes reformas al marco regulatorio de los municipios. Estas son:

- a) Una forma de proteger la curva de aprendizaje de los gobiernos municipales es a través del servicio civil de carrera: un esquema de desarrollo profesional de servidores públicos que vincule la continuidad de éstos a la obtención de resultados y no a los ciclos políticos.
- b) Desarrollar herramientas de medición de desempeño a través de indicadores para recabar información valiosa y así poder tomar mejores decisiones en torno a la eficiencia de sus programas, procesos y recursos humanos. Cuando se basa la operación municipal en la medición de su desempeño y el cumplimiento de metas, se crean las bases de la gestión basada en resultados. Es decir, se crea un esquema de gobierno basado en el mejoramiento continuo, objetivo y transparente a partir del énfasis en los resultados obtenidos, más que en los procesos implementados.

c) La rendición de cuentas debe ser tanto interna como externa. La rendición interna es la evaluación hecha a los funcionarios por sus superiores sobre su desempeño, sobre la relación entre los resultados obtenidos y los insumos utilizados. Para ello, es indispensable tener una definición puntual de los planes, metas y objetivos de cada unidad operativa al interior del gobierno municipal, e información objetiva y confiable sobre su desempeño. Para que funcione es necesario que un mal desempeño conlleve alguna sanción.

6.- Desarrollo local y regional vigoroso

Para su desarrollo económico, Mexicali tiene necesidad de retomar su evolución, identificar su prospectiva y establecer acciones para lograr escenarios deseados, producto de las acciones compartidas entre medio ambiente, desarrollo económico y social que hacen a nuestro desarrollo sustentable.

El concepto básico de desarrollo es sostenibilidad; que es la búsqueda de un cambio positivo que sea socialmente justo, que sea económicamente vibrante, que trate de manera inteligente al medio ambiente y sea políticamente responsable. Al trabajar con todos los miembros de la sociedad, confiamos en que se generará una estrategia de desarrollo social, económico y ambiental que tendrá el apoyo de socios clave, promoverá acciones coordinadas, responderá a los valores locales y ayudará a combatir la pobreza.

Contribuir en el marco de sus competencias a impulsar la competitividad y la innovación a nivel local, para atraer inversiones y para expandir el mercado local, para generar la competitividad deberá aprovechar el potencial de recursos y factores locales de producción y para innovar se deben establecer convenios y programas de colaboración con las instituciones de investigación, educación superior y con empresas de alta tecnología localizadas en el municipio.

Es importante recordar que nuestras ciudades están abiertas al flujo global de las finanzas, del capital, el comercio y las ideas y a los migrantes de las zonas menos favorecidas. Por ello, debemos fomentar la competitividad, aprovechando la distribución de los recursos existentes en cada una de sus regiones.

7.- Más empleo y calidad de vida

La integración de conceptos innovadores, junto a un marco jurídico actualizado y vigente con relación a las convenciones aceptadas por la comunidad para el desarrollo sustentable, hará de su práctica una forma de vida para todos.

Promover una visión de municipio conectado y atractivo, que genere acuerdos de colaboración y vinculación entre instancias del sector público y privado, con centros de investigación superior, que impulse nuevas formas, modalidades y oportunidades de negocios para crear condiciones favorables que atraigan inversiones de mayor valor agregado.

Aprovechar los programas de incubación y de financiamiento existentes para atraer inversiones que incidan favorablemente en el crecimiento de empresas y la creación de más y mejores empresas en el municipio. Ofrecer empleos de mayor calificación que beneficien a la economía local en la producción y en el consumo.

La calidad de vida de las personas está ligada a la satisfacción de sus necesidades básicas, principalmente la vivienda adecuada con seguridad de tenencia, oportunidades

educativas para niños y niñas a fin de prepararlos para el mundo moderno, y el acceso a la salud. La satisfacción de estas necesidades constituye la base de nuestro derecho más fundamental, el derecho a la vida. El logro de una vivienda de calidad, educación y salud para todos los ciudadanos, por lo tanto, debe ser el objetivo de todo verdadero desarrollo.

8.- Gobierno incluyente y transparente

La responsabilidad de preparar a la administración municipal, a las empresas privadas y en general a la comunidad para el cambio gradual hacia un Modelo de Desarrollo Sustentable, se plantea como propósito fundamental de un gobierno incluyente y transparente. Gobierno basado en la participación ciudadana, el mejoramiento continuo, objetivo y transparente a partir del énfasis en los resultados obtenidos.

Remediar la falta de liderazgo efectivo tanto en el gobierno como en la sociedad que permita enlazar los esfuerzos de la comunidad y la administración municipal con acciones específicas que identifiquen procesos que permitan que la acción individual de cada ciudadano se sume a un esfuerzo conjunto orientado hacia fines claramente entendidos por los individuos y la sociedad organizada.

Un importante activo regional es su sociedad civil organizada, es decir, las múltiples actividades auto organizadas de los ciudadanos locales. Ninguna lista puede hacer justicia a las miles de cosas que la gente hace por sí misma cuando se le da una oportunidad. La sociedad civil organizada está en su mayor parte muy comprometida con la vida cotidiana de los barrios y comunidades, la sociedad civil organizada debe ser vista como una fuente de fortaleza cívica y como un activo digno de apoyo público. Su existencia reconoce la diversidad de la ciudad, mientras que promueve a la ciudadanía local.

El problema de no contar con un proyecto de ciudad compartido, es uno de los principales obstáculos para la participación social, al no tener imágenes objetivas de cómo lograr ese futuro al que se aspira. Un proyecto de ciudad compartido, enlaza a cada ciudadano con su hacer cotidiano y los fines comunitarios en los que la socialización de las acciones es uno de los factores indispensables.

Existe la necesidad de organizar formas de comunicación social efectivas que trasmitan fielmente los propósitos de cada acción, bajo una estructura que pueda comunicarse entre sí y sus componentes sociales. Impulsar la participación ciudadana es la forma más eficaz de lograr el liderazgo social.

9.- Sustentabilidad financiera

Requerimos instituciones sólidas y respetables, que escuchen a la gente y sean verdaderos servidores de su comunidad, que de manera transparente distribuyan socialmente los costos y beneficios del desarrollo.

Con la urbanización y consolidación de las ciudades, los municipios adquieren cada vez mayores obligaciones de gasto para proveer los servicios públicos: si hay más población, hay que aumentar la cobertura de agua, la recolección de residuos, la iluminación, los parques, y otros servicios. Sin embargo, la recaudación local es insuficiente y la disputa por los recursos federales es cada vez mayor. Dadas estas condiciones, el financiamiento para la provisión de servicios públicos por parte de los municipios deberá repensarse con base en tres principios: mantenimiento de un presupuesto balanceado; uso racional de los

recursos públicos, y transparencia y rendición de cuentas. Para lograr estos tres objetivos se requieren cambios importantes en el sistema fiscal local.

En la discusión de un balance entre ingresos y egresos para el desarrollo sustentable del municipio de Mexicali, es importante contemplar que el desarrollo no se basa en la inversión pública, sino en la inversión global que realicen todos los actores del desarrollo. El conceptualizar las responsabilidades de los diversos actores en el desarrollo para poder socializar los costos de las obras y compartir esos costos en esquemas más eficientes, como la derrama por el beneficio de obras por cooperación, por plusvalía y otras modalidades ya contempladas en la Ley que refuercen la capacidad de aportación de los propietarios y del Ayuntamiento para conducir y promover un desarrollo sustentable.

El financiamiento del desarrollo es uno de los componentes indispensables que permiten la construcción de los compromisos y necesidades consensuadas para alcanzar el desarrollo sustentable.

10.- Transporte eficiente

La movilidad urbana es uno de los principales retos a enfrentar. Las políticas de transporte han priorizado al automóvil. Se ha descuidado cada vez más la accesibilidad en distancias cortas. El peatón y el transporte público han sido consistentemente relegados teniendo como consecuencia altas inversiones en vialidades y niveles de contaminación inaceptables para la funcionalidad urbana.

El sistema de transporte es uno de los elementos básicos que soportan la funcionalidad y operación eficiente de las ciudades. En el sistema actual de nuestro municipio predominan los vehículos privados, tiene una baja velocidad de operación y una ineficiencia en la demanda de viajes, su operación manifiesta altos costos, congestión vial y contaminación.

Nuestra cultura ha desarrollado medios de locomoción mecánicos facilitando el recorrido de amplias regiones dentro de nuestras ciudades y entre ellas. La capacidad de desplazamiento ha provocado una especial atención para el recorrido de largas distancias en forma fácil, segura y eficiente y se ha descuidado cada vez más la accesibilidad en distancias cortas. El peatón ha sido consistentemente relegado y presenta múltiples problemas en cuanto a la facilidad, seguridad y confort del individuo.

Aunado a esto, no se ha logrado hacer del transporte público una alternativa de transporte que compita con el automóvil. El transporte público representa un modo de transporte de baja calidad que muchos residentes urbanos abandonan en cuanto pueden adquirir un vehículo.

Establecer estrategias que fortalezcan los centros de población bajo criterios de sustentabilidad, donde se atienda la planeación de carácter metropolitano y hacia el interior de las ciudades, logrando un balance en el proceso de ordenamiento de uso del suelo y de su estructura que promueva una mejor calidad de vida, distribuyendo adecuadamente el equipamiento urbano, mejorando la relación espacial hogar-trabajo que permita un flujo vehicular más ágil, y conservar el ambiente preservando áreas significativas de espacio natural y público que asegure la sustentabilidad futura.

11.- Menos basura y contaminación

La limpieza de nuestro entorno es una prioridad que impacta en nuestra salud y bienestar. La generación de residuos y su disposición inadecuada promueve una imagen deficiente, enfermedades e ineficiencia económica que debemos eliminar. Entre los diferentes servicios que debe prestar el Municipio se encuentra el manejo de residuos urbanos, proceso que comprende su recolección, disposición y aprovechamiento. El manejo de residuos es un servicio de vital importancia para el desarrollo de cualquier ciudad, y un manejo incorrecto de dicho problema trae graves implicaciones.

Cuando existen fallas en el proceso, necesariamente hay impactos ambientales y de salud. La acumulación de residuos emite gases de efecto invernadero, contamina el subsuelo y filtra contaminantes a los cuerpos subterráneos de agua, además de producir riesgos sanitarios, propiciar la formación de plagas y facilitar el contagio de enfermedades. Todo ello afecta la calidad de vida de los habitantes de una ciudad.

El adecuado manejo de residuos puede ser una fuente importante de recursos para los gobiernos locales. Partiendo desde una reducción en la generación de desechos, una menor cantidad de residuos provocarán un menor costo de recolección, tratamiento y disposición final. En la fase de aprovechamiento o recuperación, es posible capturar beneficios económicos mediante la generación de energía y la venta de residuos reutilizables. Los países más avanzados han logrado una transición exitosa para reducir al máximo el porcentaje de residuos que terminan en los rellenos sanitarios. Mexicali debe transitar hacia allá.

Pero una parte importante está en la conciencia ciudadana de la cantidad y formas de disponer sus residuos. Es necesaria la modificación de los patrones de conducta de la población y de las empresas en la reducción de los materiales desechables que se utilizan como empaque y que incrementan el volumen de residuos. Poner la basura en su lugar y evitar llenar las calles y lugares públicos de basura; es otra de las prioridades. Una imagen sucia y deteriorada es fomento de conductas antisociales y de la disminución del valor de las propiedades.

12.- Imagen urbana de calidad

La falta de mantenimiento tiene como efecto un entorno sucio y descuidado que alienta las conductas antisociales y desalienta el fortalecimiento del sentido de comunidad. Afecta la disminución del valor de las propiedades y disminuye la eficiencia económica del comercio y el turismo. Es necesario que los mexicalenses tengamos una buena imagen de nuestra ciudad, sintiéndonos orgullosos de pertenecer a ella.

La imagen urbana es la conjugación de los elementos naturales y contruidos que forman parte del marco visual de los habitantes de una ciudad, en interrelación con las costumbres y usos de sus habitantes, así como por el tipo de actividades económicas que se desarrollan en la ciudad. La conformación de la imagen urbana de una ciudad debe ser considerada como una actividad importante. Una ciudad con buena imagen urbana, obtiene beneficios de identidad y carácter, sentimiento de pertenencia y seguridad, limpieza y orden, predisposición de la comunidad y visitantes para cuidar y mantener su espacio, promoción de la ciudad como destino turístico; y muchas cosas más. Una ciudad con una imagen de calidad proyecta prosperidad y bienestar, en ella se disfruta porque se

proporciona el medio adecuado para el desenvolvimiento cotidiano de los ciudadanos de una forma estructurada y fluida.

La imagen urbana se integra por diversos criterios normativos que puedan transmitir al ciudadano una perspectiva de la ciudad con espacios reconocibles y fácilmente identificables. Uno de los elementos de mayor significación e identidad para la comunidad, son los espacios abiertos o públicos. El espacio público tiene dos componentes importantes: su condición física y las relaciones sociales que determinan su carácter como espacio de expresión y generación de ciudadanía.

Las expresiones culturales imprimen a la ciudad un carácter e identidad diferente, tienen gran importancia para la plástica urbana, imprimiendo por tanto diferencias entre el contexto de la ciudad. Estos forman parte integral de la escena urbana y su importancia estriba además, en que en ellos se desarrollan múltiples actividades y manifestaciones culturales de la población como ferias, fiestas, tianguis y mercados, reuniones políticas y otras.

Es por esto que la forma física del espacio público debe considerar calidades formales como la continuidad del diseño urbano y la facultad ordenadora del mismo, la magnificencia de sus formas, de su imagen, de sus materiales y la adaptabilidad a usos diversos a través del tiempo, como parte de los criterios que integren su imagen urbana. Mexicali tiene una gran deuda con su imagen.

13.- Sociedad sensible, preparada y sana

La empatía social de nuestras instituciones y sus fines educativos, culturales, asistenciales y deportivos, deben fortalecer al individuo con conocimiento y una conciencia comunitaria.

La cultura es entendida como el conjunto de valores, actitudes, costumbres, creencias y prácticas, que expresan el modo de vida de los diferentes grupos sociales que integran a la comunidad. La cultura, está presente en todas las actividades que desarrollan los seres humanos.

La cultura que nos define es fundamental para construir la ciudad que queremos, porque mediante ella los individuos nos aproximamos y relacionamos con el medio ambiente, con las personas, con el trabajo, así como con los bienes y servicios.

Otro aspecto de la dimensión cultural de una sociedad es su aprecio y cuidado por su bienestar no sólo en el sentido material, sino por la atención que le otorga a su salud, a través de su alimentación y de un acondicionamiento físico adecuado para su desarrollo. La cultura del movimiento corporal, así como las buenas prácticas alimentarias, son condiciones indispensables para el bienestar integral, donde instituciones especializadas y comunidad han de trabajar a favor de las mejores prácticas y experiencias.

No sólo el trabajo distingue la cultura de una comunidad, sino también el uso que se le otorga al tiempo libre. Las formas de recreación son el nutriente para responder convenientemente ante las exigencias laborales, familiares y de estudio. Por ello, tanto instituciones, empleadores como la propia fuerza de trabajo han de fortalecer esta dimensión cultural.

Por otra parte, la cultura también es entendida como las expresiones y dominios del arte, tanto en la alta cultura (cultura de elite) como en la cultura popular que expresa el sentir y pensar del sector más amplio de la población proyectando la identidad, las tradiciones y las costumbres, que hacen de ella, un lugar único, con riqueza y diversidad cultural.

A partir de estas dimensiones de la cultura se estructuran las relaciones entre los ciudadanos y las instituciones. Una ciudadanía apática, indiferente y poco informada tendrá instituciones impasibles, incompetentes, débiles y ajenas al sentir comunitario; en cambio, una ciudadanía proactiva, participativa, comprometida e informada, tendrá los elementos de exigencia necesarios para provocar la competencia deseada.

Los valores que emanan de las dimensiones y expresiones, provocan y estimulan una gran sensibilidad en los ciudadanos para potenciar la vida comunitaria. Mexicali, como comunidad sensible frente a las exigencias sociales de pobreza, empleo y de carácter asistencial. Mexicali, como comunidad solidaria, que reconoce el valor de los ciudadanos activos y comprometidos.

14.- Cultura ambiental

La verdadera riqueza de las ciudades se encuentra en el desarrollo progresivo de sus activos naturales y sociales, a través de un esfuerzo concertado y sostenido. Desde tiempos remotos la tierra ha representado fuente de vida para el hombre. Sin embargo, en las tres últimas décadas se ha hecho evidente la explotación indiscriminada de los recursos naturales. El principal problema radica en la desinformación y falta de conciencia por conservar el ambiente. Conservar el ambiente significa usar de forma racional los recursos naturales, para lograr un desarrollo sostenible que garantice que las generaciones futuras puedan disfrutar de los recursos naturales de la misma manera que nosotros.

Nada parece ser más difícil que cambiar los modos de comportamiento de una sociedad cuando el estilo de desarrollo imperante está muy arraigado. En este sentido, se busca integrar una población ambientalmente informada y preparada para desarrollar actitudes que mejoren la calidad de vida y propicien la comprensión de las interdependencias económicas, políticas y ecológicas que posibilite la toma de conciencia de las repercusiones que nuestras formas de vida tienen en otros ecosistemas. Existen muchas formas de contribuir a conservar el ambiente.

En el hogar podemos utilizar de forma racional el agua, usar productos biodegradables, clasificar la basura y colocarla en lugares adecuados, consumir sólo la energía eléctrica que se necesita, usar productos que no dañen la capa de ozono, darles el ejemplo a nuestros hijos para que ellos se conviertan en protectores del ambiente. En la comunidad podemos organizar y participar en jornadas de limpieza y mantenimiento de áreas comunes, conservar limpios los parques y plazas. En las empresas podemos promover y participar en programas ambientales y usar tecnologías que no deterioren el ambiente. En la escuela podemos desarrollar actividades para el mantenimiento de la escuela y, sensibilizar a los niños y jóvenes sobre la importancia del uso racional y la conservación de los recursos.

Cada individuo puede ser reproductor del mensaje conservacionista, dar el ejemplo no botando basura y buscando siempre el reciclaje como alternativa de ahorro y de protección al ambiente.

Una cultura ambiental deseable es aquella en la que se respetan y construyen relaciones equitativas entre todos los seres vivos que conviven en un espacio determinado y se conforma una sociedad sustentable en un horizonte esperanzador.

15.- Más seguridad y desarrollo comunitario

El diseño del espacio urbano es vital para la prevención del delito. Con un diseño urbano adecuado a las condiciones de la ciudad, y a través de una comunidad vigilante se puede contrarrestar la delincuencia, y tener una ciudad segura.

La seguridad es una de las principales responsabilidades del sector público. Los funcionarios responsables tienen la concesión de la sociedad para disuadir y sancionar las conductas antisociales. Su actuación ha sido fallida y uno de los principales problemas al garantizar la seguridad de sus habitantes, es la coordinación. El crimen no respeta los límites de la geografía política, por lo que las autoridades son incapaces de combatir de manera conjunta y efectiva delitos que tienen las mismas raíces.

Sin embargo, las conductas antisociales que hoy padecemos se construyeron progresivamente desde hace muchos años, lo que ha provocado una lenta ruptura del sentido de comunidad. Sus efectos se manifiestan en la falta de mantenimiento generalizado que, en consecuencia, deteriora la imagen del entorno y produce inseguridad. La falta de mantenimiento de la ciudad, y la suciedad que hay en ella, alimentan las conductas antisociales. Estos aspectos provienen de causas inherentes a nuestro desarrollo social que ha perdido la cohesión requerida para una cultura ciudadana que construya bases para una vida armónica y justa.

Estas conductas antisociales, inician con faltas leves y generalmente en edades tempranas, que se van agravando con el tiempo, al construir una individualidad que apoya la impunidad de una cultura sin valores claros. El desinterés por las consecuencias de nuestras acciones, en el interior de nuestra casa, en nuestra calle, en la escuela o en el trabajo, suma acciones imperceptibles que deterioran el entorno comunitario, destruyen nuestra sociedad y afectan nuestra calidad de vida.

Con un diseño urbano adecuado a las condiciones de la ciudad y de una comunidad vigilante, pueden fomentarse valores y contrarrestar la delincuencia. El entorno urbano es nuestra fortaleza, debe reflejar la riqueza de nuestros sentimientos y corresponder a la transformación de una ciudad deteriorada y sin vida hacia una que impulse nuestros mejores sentimientos y refleje nuestro ser interior, el de nuestra familia, el de la colonia fortalecida por los lazos comunitarios de correspondencia y amistad. Modificar las conductas y valores de nuestras comunidades es un trabajo lento que nos costará muchos años y hoy es el mejor momento para iniciarlo.

Escenarios alternativos del desarrollo

Para la preparación de los escenarios se utilizaron dos modelos matemáticos que simulan el desarrollo integral de sus componentes y reflejan el grado de sustentabilidad municipal desde el año 2010 y hasta el año 2050. La construcción de cada uno de los escenarios se vincula con las prioridades del desarrollo municipal y las estrategias del desarrollo metropolitano.

Son tres los elementos que estratégicamente crean una sinergia para el desarrollo integral: El primero Crecimiento Urbano, representado por el perfil de crecimiento de las áreas urbanas; El segundo Transporte, representa la movilidad de personas, bienes y servicios; Finalmente, el tercer factor, Desarrollo Socioeconómico, representa la calidad en el desarrollo del contexto social y bienestar económico.

Construcción de escenarios alternativos

La construcción de los escenarios alternativos se realizó a partir de los componentes del desarrollo estratégico antes descrito y se generaron tres opciones para cada uno de ellos.

Opciones de Crecimiento Urbano

La tendencia actual de crecimiento de las áreas urbanas en el municipio tiene una dispersión tal que provoca una baja densidad de población e induce mayores costos de construcción, operación y mantenimiento de la infraestructura y una eficiencia urbana muy baja que causa índices de urbanización bajos y altos costos tarifarios que sufren las familias y las empresas para construir y mantener su ciudad.

Esta expansión urbana provoca desequilibrios en los otros dos componentes estratégicos del desarrollo, al incrementar las distancias de viaje, la pérdida de tiempo social, el incremento de los costos urbanos generalizados que impactan en el bienestar social y una mayor contaminación. Para definir qué tipo de crecimiento urbano deseamos para los próximos 37 años se presentan tres opciones de crecimiento urbano.

1.- Crecimiento Disperso: El escenario plantea continuar con la tendencia histórica y expandir la mancha urbana en forma desordenada a un estimado de 72 mil hectáreas creciendo principalmente sobre áreas agrícolas productivas.

2.- Crecimiento Cero: El escenario plantea el no crecimiento de las áreas urbanas actuales y la redensificación gradual de las áreas existentes. El crecimiento se da con base a las demandas pero no existe una estructuración del crecimiento.

3.- Ciudad Compacta: El escenario plantea una reducción en la extensión actual de las áreas urbanas, principalmente en las áreas sin infraestructura, grandes baldíos y bajo índice poblacional. Se plantea la concentración del crecimiento en las 19 localidades urbanas bajo criterios de límites de crecimiento, coordinación del desarrollo inmobiliario y la gestión gradual de una estructura urbana sustentable.

Opciones de Transporte

La movilidad de personas, bienes y servicios es similar para una comunidad, como el sistema circulatorio para el cuerpo humano. Su salud y eficiencia reflejan las condiciones de sustentabilidad futura. Estas opciones contemplan al transporte como el articulador de las actividades urbanas. Su eficiencia y eficacia se relacionan con múltiples factores como el uso del tiempo para traslados; su costo social y en el impacto en el gasto; los efectos colaterales en contaminación e inversiones en infraestructura, equipo y su operación que determinan su aporte a la sustentabilidad futura.

Cada una de las tres opciones que se presentan, tiene una relación simbiótica con el nivel de desarrollo de la cultura comunitaria, el desarrollo institucional, y el perfil de crecimiento urbano.

A.- Más Vialidades: Representa la tendencia histórica de la movilidad de personas, bienes y servicios hacia un predominio cada vez mayor del automóvil, con la urgencia de grandes inversiones en infraestructura para la disminución de la congestión, contaminación y los costos sociales generados con el fin de mitigar los efectos económicos, sociales y ambientales.

B.- Transporte Público: Esta opción contempla la reducción y un cambio gradual del uso del automóvil por el transporte público, llegando en el largo plazo una proporción de 30% automóvil y 70% transporte público, buscando una mayor eficiencia en la movilidad urbana.

C.- Balance en el Transporte: La tercera opción, busca la reducción y un cambio gradual del uso del automóvil y la administración de la demanda de viajes para fomentar otros modos de transporte entre ellos: el peatonal y la bicicleta para viajes cortos, el transporte público para viajes de distancias medias y la interconexión con distancias más largas con modalidades de transporte rápido.

Opciones de Desarrollo Socioeconómico

La tendencia histórica muestra una propensión a la disminución gradual y persistente de la sustentabilidad social, económica y ambiental. Este factor implica la necesidad de modificación del modelo de desarrollo actual a un modelo de desarrollo sustentable. Para ello, se requiere fortalecer un marco jurídico e institucional, incentivar el desarrollo endógeno disminuyendo la dependencia e incentivando una cultura que fortalezca la identidad cultural, una comunidad proactiva y un entorno innovador y eficiente. Cada una de las tres opciones tiene una relación importante con el perfil de crecimiento urbano y la movilidad urbana.

I.- Igual que Ahora: La primer opción Igual que Ahora, contempla seguir con el comportamiento histórico del desarrollo social e institucional bajo el modelo de crecimiento espontaneo en la que existe poca coordinación y un bajo nivel de gobernanza social con un pronóstico de disminución de la sustentabilidad al 50% para el 2050.

II.- Desarrollo Inducido: La segunda opción Desarrollo Inducido contempla un proceso de mejor coordinación entre los grupos empresariales que impulsan el crecimiento económico y el empleo, basados en el mercado global en áreas específicas de los sectores económicos y menor desarrollo endógeno.

III.- Desarrollo Comunitario: La tercera opción Desarrollo Comunitario, vislumbra una mayor coordinación de las organizaciones e instituciones para establecer un equilibrio entre una economía orientada a lo global y las fortalezas locales que concilie el desarrollo social y el comunitario, incrementando la cohesión social, su nivel de gobernanza y sustentabilidad.

Escenarios alternativos del desarrollo

A partir de la combinación de las nueve opciones derivadas de los tres componentes del desarrollo estratégico se generaron 27 escenarios alternativos para ser evaluados. La tabla 2 muestra los escenarios alternativos y su evaluación. Se muestra cada uno de los escenarios analizados y modelados y se muestran el resultado de su evaluación de su sustentabilidad futura al año 2050. Se muestran los resultados de la evaluación según los

modelos matemáticos utilizados para cada uno de los componentes del desarrollo: Crecimiento Urbano, Transporte y Desarrollo Socioeconómico.

Se utilizaron colores para diferenciar los niveles de cualidad del cada escenario que presenta 7 niveles desde Muy Malo hasta Muy Bueno. La clasificación del nivel identifica en relación al Escenario 1 que representa al escenario base que es el de la tendencia histórica como el *Mas Malo* y presenta un valor paramétrico de 1. El mejor escenario es el Escenario 27 con un nivel de Muy Bueno y un valor paramétrico de 100 en todos los componentes del Desarrollo.

Tabla 2 Escenarios alternativos y sus resultados

Escenario	Componentes			Evaluación			Indice de desarrollo	P	Valor	%
	DU	T	SE	DU	T	SE				
1	1	A	I	1	1	1	1.00	0	Muy malo	-100
2	1	A	II	15	7	30	17.33	5		
3	1	A	III	30	17	55	34.00	10		
4	1	B	I	10	33	9	17.33	15		
5	1	B	II	20	44	40	34.67	20		
6	1	B	III	30	55	66	50.33	25		
7	1	C	I	19	55	28	34.00	30	Mediana mente malo	-40
8	1	C	II	30	74	50	51.33	35		-30
9	1	C	III	37	82	82	67.00	40		-20
10	2	A	I	15	17	20	17.33	45	Igual que ahora	-10
11	2	A	II	45	11	45	33.67	50		0
12	2	A	III	65	20	66	50.33	55	10	
13	2	B	I	40	36	25	33.67	60	Mediana mente bueno	20
14	2	B	II	50	50	50	50.00	65		30
15	2	B	III	46	62	91	66.33	70		40
16	2	C	I	54	70	27	50.33	75	Bueno	50
17	2	C	II	58	84	58	66.67	80		60
18	2	C	III	65	90	95	83.33	85		70
19	3	A	I	72	15	15	34.00	90		Muy Bueno
20	3	A	II	76	20	55	50.33	95	90	
21	3	A	III	86	30	85	67.00	100	100	
22	3	B	I	60	50	41	50.33			
23	3	B	II	85	55	57	65.67			
24	3	B	III	90	70	90	83.33			
25	3	C	I	74	71	58	67.67			
26	3	C	II	90	90	70	83.33			
27	3	C	III	100	100	100	100.00			

DU = Desarrollo Urbano

T = Transporte

SE = Socioeconómico

Fuente: Proyecto de Ciudad de Gran Visión.

Líneas estratégicas y componentes principales

A partir de la consulta ciudadana y los resultados del proceso de participación ciudadana se determinaron las líneas y los componentes estratégicos para el Plan. Para ello se enlazaron las prioridades del desarrollo con la interacción de las cinco líneas estratégicas que se determinaron durante el proceso de planeación participativa. Finalmente, ambos elementos se integraron con los componentes estratégicos del desarrollo.

Si observamos la tabla 3, podemos relacionar cada una de los prioridades con las estrategias del desarrollo y los componentes estratégicos. Esta es la base para relacionar los escenarios de desarrollo de manera integral.

Tabla 3 Integración de estrategias de desarrollo



Fuente: Proyecto de ciudad de Gran Visión.

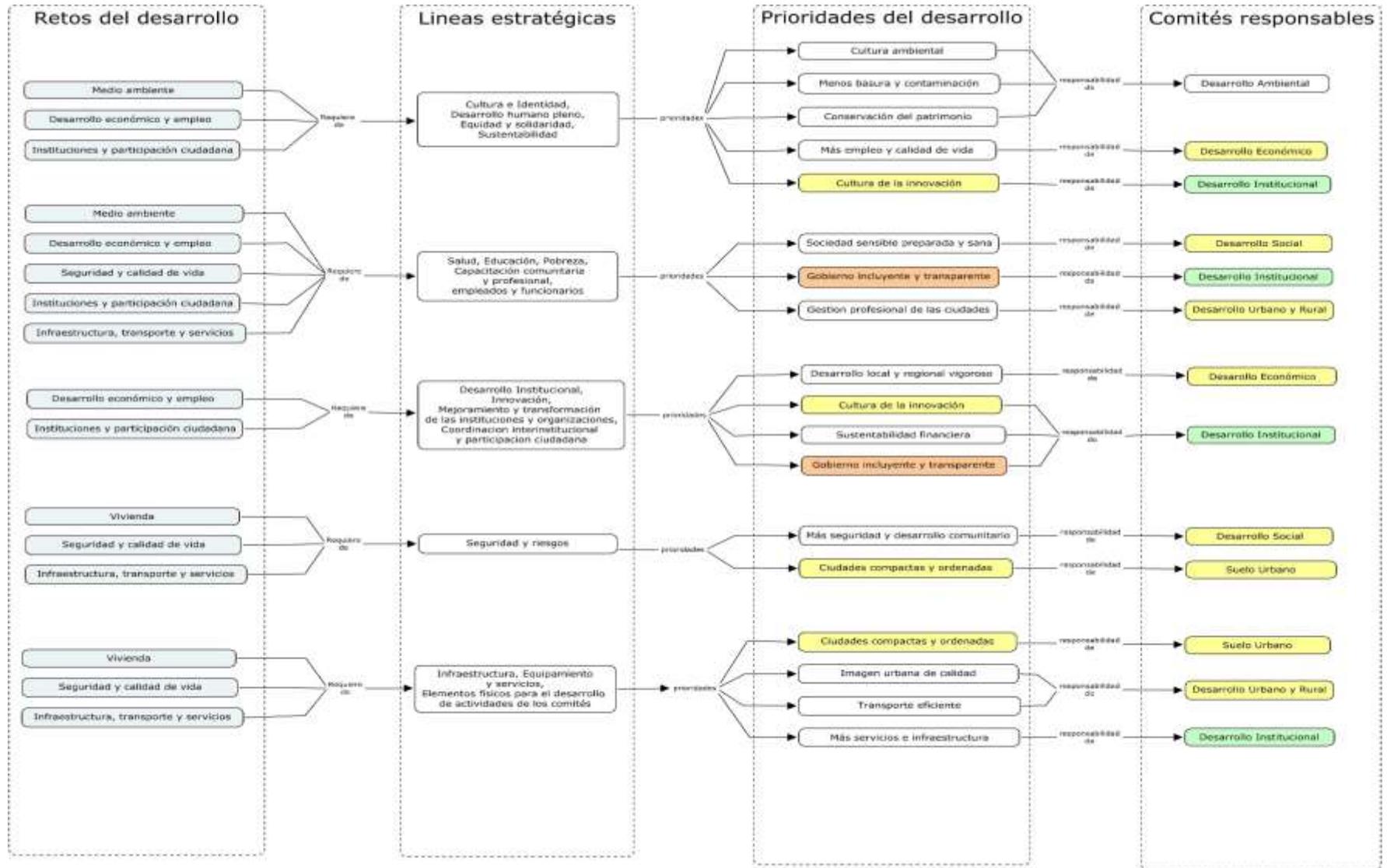
Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas del desarrollo municipal están estructuradas para que se facilite su integración transversal y su gestión. La figura 6 muestra las cinco líneas estratégicas que se vinculan con los retos del desarrollo, las prioridades y los comités responsables de su ejecución. Las líneas estratégicas se integraron dentro de la modelación matemática a partir de las relaciones simbióticas entre los componentes y su información. Con ello se puede interrelacionar transversalmente aspectos que son tratados generalmente en forma sectorial. Las estrategias del desarrollo son cinco: desarrollo económico y empleo; desarrollo urbano y vivienda; instituciones y participación ciudadana, medio ambiente y seguridad y calidad de Vida.

Desarrollo económico y empleo

Esta estrategia de desarrollo implica la integración de dos de las prioridades identificadas: Más empleo y calidad de vida y Desarrollo local y regional vigoroso. Tiene el propósito de construir las condiciones futuras en el componente de Desarrollo Socioeconómico que impacta en la construcción de la visión de futuro y se relaciona con la sustentabilidad ambiental, la seguridad y la calidad de vida.

Figura 6 Relación de las líneas estratégicas con retos, prioridades y comités responsables



Fuente: Proyecto de Ciudad de Gran Visión.

Desarrollo urbano y vivienda

Esta estrategia de desarrollo implica la integración de cinco de las prioridades identificadas: Sustentabilidad financiera; Imagen Urbana de calidad; Ciudades compactas y ordenadas; Mas servicios e infraestructura urbana; y Transporte eficiente. Es la estrategia que fundamenta a dos de los componentes del desarrollo: Ciudad compacta y balance en el transporte. En estas prioridades se centra la base de sustentabilidad urbana de las ciudades del municipio en los aspectos sociales, económicos y ambientales.

Instituciones y Participación Ciudadana

Esta estrategia de desarrollo implica la integración de tres de las prioridades identificadas: Gobierno transparente e incluyente; Gestión profesional de las ciudades; y Cultura de la innovación. Tiene el propósito de construir las condiciones futuras en el componente de desarrollo socioeconómico que impacta en la construcción de la visión de futuro y se relaciona con la participación ciudadana y la transparencia en la gestión gubernamental que impulsa la eficiencia y profesionalismo en la operación urbana, finalmente promueve la seguridad y la calidad de vida.

Medio Ambiente

Esta estrategia de desarrollo implica la integración de tres de las prioridades identificadas: Conservación del patrimonio ambiental; Cultura ambiental; y Menos basura y contaminación. Tiene el propósito de construir las condiciones futuras en el componente de crecimiento urbano y desarrollo socioeconómico que impacta en la construcción de la visión de futuro y se relaciona con la creación de una cultura ambiental que promueva la disminución de la contaminación y promueva la sustentabilidad ambiental y la conservación del patrimonio ambiental, finalmente promueve la seguridad y la calidad de vida.

Seguridad y Calidad de Vida

Esta estrategia de desarrollo implica la integración de dos de las prioridades identificadas: Más seguridad y desarrollo comunitario y Sociedad sensible preparada y sana. Tiene el propósito de construir las condiciones futuras en el componente de desarrollo socioeconómico que impacta en la construcción de la visión de futuro y se relaciona con la promoción de la el desarrollo social y comunitario en los aspectos de educación, salud y recreación que tienda a eliminar la marginación y promueva una cohesión social en la comunidad que incremente la seguridad y la calidad de vida.

Estrategias, prioridades y componentes del desarrollo se integraron en forma tal que se puede enfocar la construcción del desarrollo en pocos componentes para crear una sinergia que le dé sentido y coherencia a las acciones del desarrollo. Los escenarios integran estos elementos y tienen impacto en aspectos específicos a través de los componentes del desarrollo. En seguida se presenta la conformación del escenario de desarrollo.

Descripción de escenario seleccionado

En esta sección se describe el escenario seleccionado en el proceso de consulta ciudadana: El escenario 27 presenta las mejores opciones para el desarrollo municipal.

Escenario 27

Tus Opciones: Ciudad compacta con balance en el transporte y con desarrollo socioeconómico.

El escenario plantea una reducción en la extensión actual de las áreas urbanas a 28,000 hectáreas, principalmente en las áreas sin infraestructura, fraccionamientos baldíos y de bajo índice poblacional. Se plantea la concentración del crecimiento en las 19 localidades urbanas bajo criterios de límites de crecimiento, coordinación del desarrollo inmobiliario y la gestión gradual de una estructura urbana sustentable. El transporte contempla la reducción y un cambio gradual del uso del automóvil y la administración de la demanda de viajes para fomentar otros modos de transporte entre ellos el peatonal y la bicicleta para viajes cortos, el transporte público para viajes de distancias medias y la interconexión con distancias más largas con modalidades de transporte más rápido, llegando en el largo plazo a una proporción de 21% automóvil y 67% transporte público y 13% de otros medios de transporte. En el desarrollo socioeconómico contempla la coordinación de las organizaciones e instituciones para establecer un balance entre el desarrollo exógeno y endógeno que concilie el desarrollo social y el desarrollo comunitario mejorando el grado de cohesión social, su nivel de gobernanza y la sustentabilidad.

El escenario presenta un mejoramiento de la tendencia histórica de 100% siendo el escenario propuesto con mayor sustentabilidad. El transporte y el desarrollo socioeconómico mejoran con respecto a la tendencia en 100% principalmente por el impacto en la reducción de la extensión urbana. El crecimiento urbano logra totalmente los objetivos de no crecimiento debido al alto desarrollo de los otros dos componentes. Los resultados esperados por prioridad del desarrollo se detallan abajo.

I Desarrollo Económico y Empleo

Dos de las prioridades definidas en el proceso se enlazan aquí: Más empleo y calidad de vida y Desarrollo local y regional vigoroso. El desarrollo local logra disminuir la dependencia macro económica del país estableciendo convenios de coordinación interinstitucionales que impactan en la región y favorecen el desarrollo. Las organizaciones empresariales promueven un desarrollo económico estructurado que impacta en una mejora de aproximadamente 100% con respecto a la situación actual. La actividad empresarial impacta positivamente el desarrollo institucional frenando el deterioro del empleo y la calidad de vida. La agricultura se ve mejorada su productividad con un incremento de 20 mil hectáreas de suelo agrícola recuperado de áreas sub-urbanizadas. Esto logra frenar el deterioro de las condiciones actuales derramando sus beneficios en los otros dos componentes que mejoran sustancialmente. El escenario establece un franco mejoramiento mejorando sustancialmente las condiciones actuales de sustentabilidad. Es el escenario más eficiente.

2 Desarrollo Urbano y Vivienda

Cinco de las prioridades interactúan en este escenario: Ciudades compactas y ordenadas, Más servicios e infraestructura urbana, Transporte eficiente, Imagen urbana de calidad y Sustentabilidad financiera. La extensión de las áreas de urbanización alcanza una superficie estimada de 28 mil hectáreas con una densidad promedio de 57.14 habitantes por hectárea. Lo anterior impacta en un mejor nivel de urbanización que se refleja principalmente en mejor cobertura de pavimento y pluvial y una mejor eficiencia de los servicios públicos, con un sistema de transporte incipientemente mejorado que se distribuye en un 21% de viajes en automóvil, 67% en transporte público y 13% en otros medios. Se disminuyen las distancias medias de traslado y la congestión. La cobertura de la infraestructura presenta un índice de urbanización de 100% producto de una mejor estructuración financiera para realizar las inversiones requeridas en forma oportuna y la disminución de las áreas de atención. En conjunto la imagen y la calidad de vida se deterioran. El desarrollo urbano y la vivienda mejoran 100% con respecto a la tendencia histórica en tanto que el transporte mejora sus resultados en un 100%.

3 Instituciones y Participación Ciudadana

Tres de las prioridades interactúan en este escenario: Gobierno incluyente y transparente, Gestión profesional de las ciudades y Cultura de la innovación. Las instituciones gubernamentales y los grupos empresariales han realizado un esfuerzo importante en el desarrollo socioeconómico que ha dado como resultado una reversión de la tendencia histórica con un incremento en la sustentabilidad de 50% con respecto a la situación actual. Este desarrollo ha diluido el predominio de los intereses de partido e incrementando su eficiencia y continuidad en la conducción de las demandas ciudadanas. Se incrementa el perfil de transparencia y participación estimulado por niveles de innovación en la gestión que mejora su operación. La continuidad de los proyectos y la capacitación de funcionarios promueven una visión innovadora y que incrementa efectividad de las instituciones en la conducción y liderazgo de la vida comunitaria.

4 Medio Ambiente

Tres de las prioridades interactúan en este escenario: Conservación del patrimonio ambiental, Cultura ambiental y Menos basura y contaminación. La extensión urbanizada del suelo se ha reducido gracias a los esfuerzos institucionales. Existe una recuperación del patrimonio ambiental y tierra agrícola que refleja indicios claros de una valoración de las consecuencias producto de una mejora en la cultura ambiental. La imagen de las áreas urbanas tiene de mejorar y con ello reducir la inseguridad, los problemas de salud y cohesión social. El escenario es el mejor con respecto a la tendencia histórica observando un mejoramiento sustantivo con respecto a los niveles actuales en conservación cultura ambiental y contaminación.

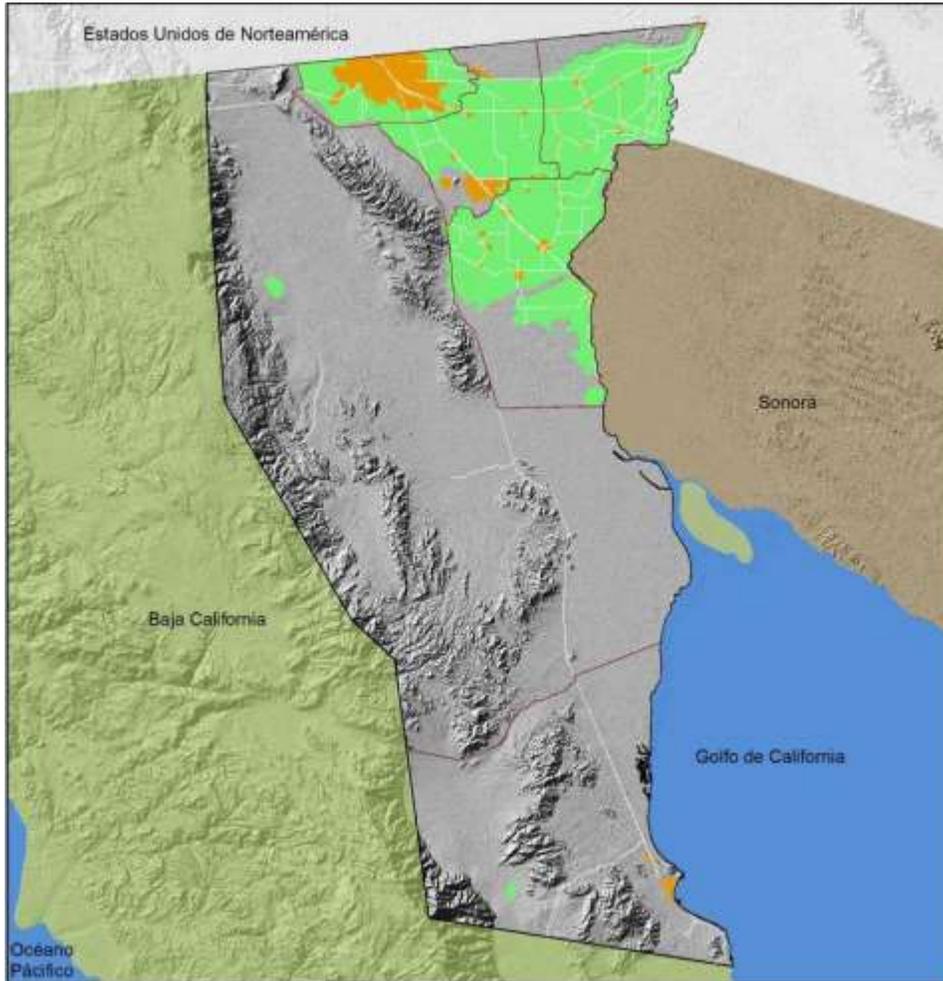
5 Seguridad y Calidad de Vida

Dos de las prioridades interactúan en este escenario: Más seguridad y desarrollo comunitario y Sociedad sensible, preparada y sana. Los avances en el desarrollo institucional reflejan sus efectos en una disminución la inseguridad y una mejor calidad de vida que presenta un mejoramiento total con respecto a la situación actual.

La figura 7 muestra la distribución del crecimiento del área urbana para el largo plazo en el año 2050. El color naranja muestra el escenario de desarrollo de usos urbanos en el territorio; el color verde indica las áreas de uso agrícola; El color blanco muestra la infraestructura carretea y las áreas sin color muestra el territorio en condiciones de conservación y preservación ecológica.

Los planes de desarrollo urbano elaborados simultáneamente a este instrumento contienen especificaciones detalladas para la construcción sistemática de este escenario. Ambos planes, el Plan Municipal de Desarrollo Urbano de Mexicali 2015-2050 y el Plan Estratégico de la Zona Metropolitana de Mexicali 2015-2029 describen los instrumentos, estrategias, programas y acciones a realizar en el corto plazo de manera detallada durante los próximos cinco años y en el mediano y largo plazo de manera indicativa con metas definidas para cada uno de esos periodos.

Figura 7 Escenario 27 Ciudad compacta con balance en el transporte y con desarrollo socioeconómico: 2050



Fuente: Estrategias consultores asociados.

Implementación y gestión del Plan

Uno de los imponderables⁶ de la planeación es que una vez terminado el plan, no se realice. La experiencia de Baja California y del país en general es la baja ejecución de las acciones que se diseñan en los instrumentos oficiales de planeación. Ello lleva a las consecuencias de una improvisación de las acciones y la falta de efectividad por su discontinuidad en el tiempo. Un diagnóstico realizado desde las primeras propuestas metodológicas para la elaboración del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029.

En la elaboración del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029 se tomó provisiones para la socialización del plan. Se apartó de los modelos tradicionales de planeación de *arriba hacia abajo*⁷ que responsabilizan a un pequeño número de personas del diseño y elaboración del plan. A este procedimiento se denomina *Cupular*, porque los líderes determinan los objetivos y metas a alcanzar en base a su conocimiento y su percepción de la problemática a resolver. El resultado de este procedimiento es el condicionamiento del plan a una perspectiva limitada por los intereses y percepción de las necesidades de los actores y su falta de conciliación con otros intereses y necesidades, sobre todo en planes complejos de desarrollo integral.

El Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029 utiliza un modelo de planeación de *abajo hacia arriba*⁸ que integra aspectos formales de visión de largo plazo; toma de decisiones colectivas; responsabilidad individual; evaluación, cambio gradual y persistente; control informal, con medidas formales explícitas; trayectorias profesionales especializados y liderazgo; una preocupación holística para el individuo, incluyendo a la familia y la comunidad. Esta modelo se asocia con las teorías de desarrollo empresarial de calidad total dentro de la Teoría Z propuesta por William Ouchi. La teoría Z, aplicada al desarrollo es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al ciudadano como un ser integral que no puede separar su vida comunitaria de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectivas, todas ellas aplicadas para obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad social. Se trata de crear una nueva filosofía del desarrollo sostenible en la cual la sociedad se encuentra comprometida con su gente.

⁶ Imponderable: Circunstancia imprevisible o cuyas consecuencias no pueden estimarse. Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española.

⁷ Planeación de Arriba hacia abajo: Indica los objetivos y los planes para los niveles más bajos. En organizaciones comerciales corresponde a la Teoría X la cual sostiene que a los trabajadores les disgusta el trabajo y la responsabilidad por lo tanto prefieren ser dirigidos.

⁸ Planeación de abajo hacia arriba: Diversas unidades de la organización preparan sus propios objetivos y planes y luego los envía a la alta gerencia para su aprobación. Corresponde a la Teoría Y que dice que a los empleados les gusta la responsabilidad y el trabajo; por lo tanto son más creativos y aceptan los retos si participan en la planeación y manejo de la empresa.

El enfoque de la planeación participativa⁹ busca ampliar la responsabilidad ciudadana al hacerla solidaria de las decisiones. Esto da una oportunidad mayor a que lo que se planea, pueda realizarse en la realidad. La descentralización de las decisiones sectorialmente en temáticas claramente delineadas que promueve el intercambio de saberes y percepciones y se basa en acuerdos y diálogo, lo que la hace incluyente e integral con el propósito de atender las necesidades específicas de cada sector social y promueve el diálogo y el consenso entre el ciudadano y las estructuras gubernamentales. Es una convicción de que la participación responsable compromete al ciudadano a la acción y soporta y legitima la acción gubernamental.

Por su parte el aspecto del sistema de registro sistemático de las acciones derivadas del plan ha sido tomado escrupulosamente en cuenta a determinar que los procesos y las decisiones sean ampliamente accesibles y consensadas con la comunidad, estableciendo un sistema de registro que determine normativamente cada una de las acciones a realizar derivadas del plan. En ese sentido la determinación de utilizar la Metodología del Marco Lógico se basa en el esfuerzo sistemático de la administración federal por lograr ese registro que derive en la administración por resultados y la evaluación del desempeño. Este sistema provee a la gestión con instrumentos específicos, eficientes y eficaces que permiten el seguimiento y la evaluación de los resultados alcanzados y promueven el mejoramiento continuo, la transparencia y la rendición de cuentas.

Con la conclusión del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029 se inicia el gran esfuerzo de implementar las 314 acciones que han sido determinadas por los participantes en el esfuerzo de planeación participativa. La gestión del Plan es algo creativo que conlleva la necesidad de descubrir formas de ejecución de las acciones de manera gradual pero sistemática. Las 314 acciones están planeadas para su ejecución en el corto plazo, dentro de los próximos 5 años. Es necesario recalcar la transversalidad de las acciones cuya realización coordinada refuerza el efecto simbiótico de sus resultados. La organización seleccionada para la gestión del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029 es el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal de Mexicali, identificado por sus siglas COPLADEMM que es la instancia rectora dentro del marco jurídico municipal con esa responsabilidad. Es un organismo que debe transformarse gradualmente para aceptar el reto de la ciudadanización y el liderazgo social en la estructura gubernamental, que permita dar vigencia y continuidad a la visión del nuevo Mexicali de largo plazo que ha sido delineada y que es preciso construir.

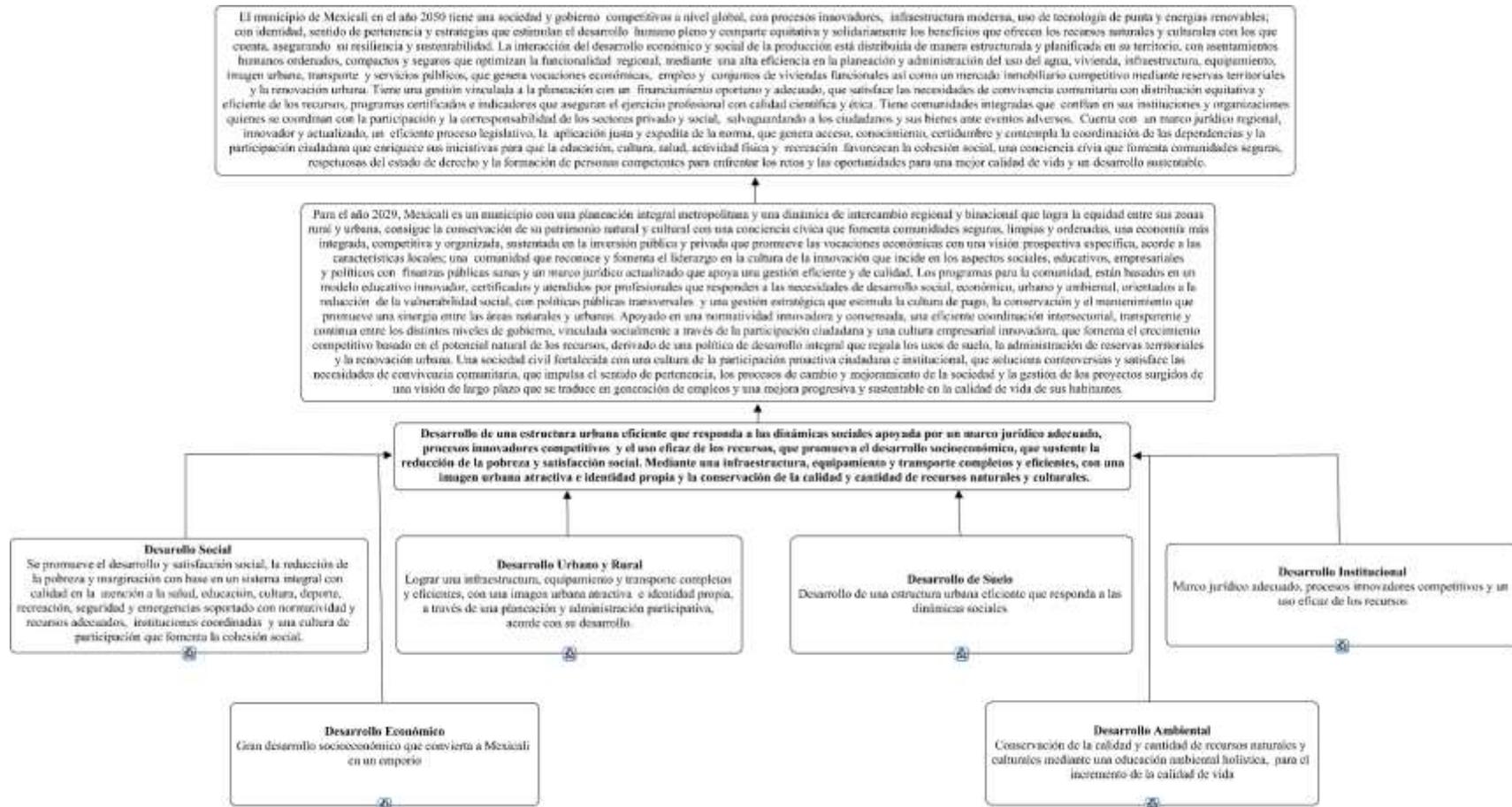
Resultados de la planeación participativa

A partir de los resultados de los Comités y Subcomités Consultivos en el proceso de planeación participativa se determinaron a través del Consejo Consultivo Municipal la visión de largo plazo para el año 2050 e intermedia de mediano plazo para el año 2029. Los resultados que se muestran en la figura 8 fueron sometidos a consideración del Consejo de Desarrollo estratégico para su aprobación.

La figura 8 muestra los resultados globales a nivel municipal de la aplicación de la metodología del Marco Lógico. En ella se describe la visión de largo y mediano plazo y el objetivo de desarrollo global y para cada uno de los programas de desarrollo estratégicos.

⁹ Participación Ciudadana; Un proceso por medio del cual determinados actores políticos y sociales influyen y comparten el control sobre la toma de decisiones, (World Bank, 2002).

Figura 8 Visión y objetivos globales de desarrollo por programas estratégicos



Fuente: Proyecto de Ciudad de Gran Visión.

EL OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL DE MEXICALI PARA EL PERIODO 2015-2029 ES EL SIGUIENTE:

Desarrollo de una estructura urbana eficiente que responda a las dinámicas sociales apoyada por un marco jurídico adecuado, procesos innovadores competitivos y el uso eficaz de los recursos, que promueva el desarrollo socioeconómico, que sustente la reducción de la pobreza y satisfacción social. Mediante una infraestructura, equipamiento y transporte completos y eficientes, con una imagen urbana atractiva e identidad propia y la conservación de la calidad y cantidad de recursos naturales y culturales.

Los objetivos para cada uno de los programas estratégicos se describen a continuación:

Desarrollo Social y Seguridad

Se promueve el desarrollo y satisfacción social, la reducción de la pobreza y marginación con base en un sistema integral con calidad en la atención a la salud, educación, cultura, deporte, recreación, seguridad y emergencias soportado con normatividad y recursos adecuados, instituciones coordinadas y una cultura de participación que fomenta la cohesión social.

Desarrollo Económico

Gran desarrollo socioeconómico que convierta a Mexicali en un emporio

Desarrollo Urbano y Rural

Lograr una infraestructura, equipamiento y transporte completos y eficientes, con una imagen urbana atractiva e identidad propia, a través de una planeación y administración participativa, acorde con su desarrollo.

Desarrollo de Suelo

Desarrollo de una estructura urbana eficiente que responda a las dinámicas sociales

Desarrollo Ambiental

Conservación de la calidad y cantidad de recursos naturales y culturales mediante una educación ambiental holística, para el incremento de la calidad de vida

Desarrollo Institucional

Marco jurídico adecuado, procesos innovadores competitivos y un uso eficaz de los recursos

Programas de desarrollo estratégico

Los programas de desarrollo estratégico, son la base administrativa para la gestión de las acciones del desarrollo, dentro del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029. Cada uno de los programas definidos se integra en base a propósitos y objetivos, la indicación de la responsabilidad de la ejecución, las características de las acciones que puedan ser incluidas en su ámbito de competencia y las fuentes de financiamiento del programa.

Los programas estratégicos son aquellos que permiten instrumentar las acciones específicas para el apoyo al mejoramiento de la calidad de vida y el incremento en la productividad económica que se derivan del Plan. Son programas de alto impacto que han sido identificados a través del diagnóstico- pronóstico, la planeación participativa y las consultas realizadas con la comunidad.

La definición de un programa estratégico tiene una función operativa y de gestión. Tiene el propósito de designar responsables, identificar y asignar recursos para su ejecución. La ejecución del programa se realiza a través de las instituciones responsables del sector público, académico, privado y social. Un programa estratégico se conceptúa en tres etapas: planeación, ejecución y evaluación. Un programa estratégico identifica funciones complejas entre los actores del desarrollo, para objetivar y hacer evidentes los impactos esperados de las acciones a realizar.

Cada programa estratégico identifica a las instituciones del sector público y a los organismos privados, profesionales y sociales que se considera necesaria su participación. La elaboración del contenido del programa estratégico para su discusión y aprobación deberá ser realizada dentro del primer año de operación con un horizonte de ejecución de 5 años. Cada programa estratégico integra las acciones, sus responsables, los montos de inversión y operación y la evaluación financiera que de sustento a la propuesta. Se han identificado seis programas estratégicos:

- 1 Programa estratégico de desarrollo social y seguridad.
- 2 Programa estratégico de desarrollo económico.
- 3 Programa estratégico de desarrollo urbano y rural
- 4 Programa estratégico de desarrollo de suelo urbano
- 5 Programa estratégico de desarrollo ambiental.
- 6 Programa estratégico de desarrollo institucional.

Cada uno de los programas de desarrollo estratégico está integrado por múltiples acciones que se describen en el siguiente apartado.

Programa de acciones a corto plazo

El programa de acciones consiste en un listado evaluado y cuantificado de 314 acciones necesarias para la implementación del Plan Estratégico Municipal Mexicali 2015-2029. Éstas están estructuradas dentro de cada uno de los programas estratégicos antes señalados. La presentación del programa de acciones se realiza a través de la estructura de los programas estratégicos descrita en la sección anterior. Las consideraciones de plazo para las acciones se encuentran dentro del periodo quinquenal que se definió con anterioridad.

1.- Programa estratégico de desarrollo social y seguridad

El deterioro del tejido social exige de una acción concertada, integral y eficiente para atender con calidad los temas de desarrollo social en el municipio de Mexicali. El mejoramiento de la calidad de vida está estrechamente vinculado a salud pública, educación y aspectos del bienestar que incluye: acceso a la vivienda, capacitación para el trabajo, empleo, grupos

vulnerables, el uso inteligente del tiempo libre de la población como una estrategia de prevención del delito, de integración social y el cuidado de la salud. El problema de la inseguridad en el municipio es parte primordial de la agenda ciudadana en la construcción de comunidad.

El contar con elementos de infraestructura y equipamiento urbano accesibles, de calidad, capacidad y consistencia con las necesidades de transformación que de cohesión al tejido social es una parte fundamental para la transformación comunitaria. En ese sentido, los ejes sobre los cuales se plantea la estructura de la política social son: la participación social y comunitaria, el combate a la pobreza y la inclusión social, los cuales deben ser entendidos desde la transversalidad de sus áreas de acción, las cuales se interrelacionan para lograr una intervención integral por parte del gobierno municipal.

Esta sección tiene como propósito la instrumentación de acciones de desarrollo social que se enlacen con el entorno urbano e impacten en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población mejorando las condiciones de vida a través de una movilidad que mejore las condiciones de habitabilidad y organización comunitaria en el medio urbano.

El tejido social representa la base para establecer un puente de colaboración entre sociedad y gobierno. Se espera que las políticas públicas derivadas de la interacción de los ejes de la política social, logren mejorar la cohesión social y que den paso a una participación ciudadana organizada y corresponsable con el desarrollo. Es necesario la instrumentación de acciones alineadas entre sociedad y gobierno, el apoyo de los medios de comunicación para promover un cambio paulatino en el comportamiento social. Los estímulos fiscales y reconocimiento social para quienes apoyen la implementación de políticas públicas transversales para el desarrollo social y humano.

El objetivo global para el desarrollo social se muestra en la figura 9 e incluye todos los objetivos específicos estratégicos.

El objetivo general es: *Se promueve el desarrollo y satisfacción social, la reducción de la pobreza y marginación con base en un sistema integral con calidad en la atención a la salud, educación, cultura, deporte, recreación, seguridad y emergencias soportado con normatividad y recursos adecuados, instituciones coordinadas y una cultura de participación que fomenta la cohesión social.*

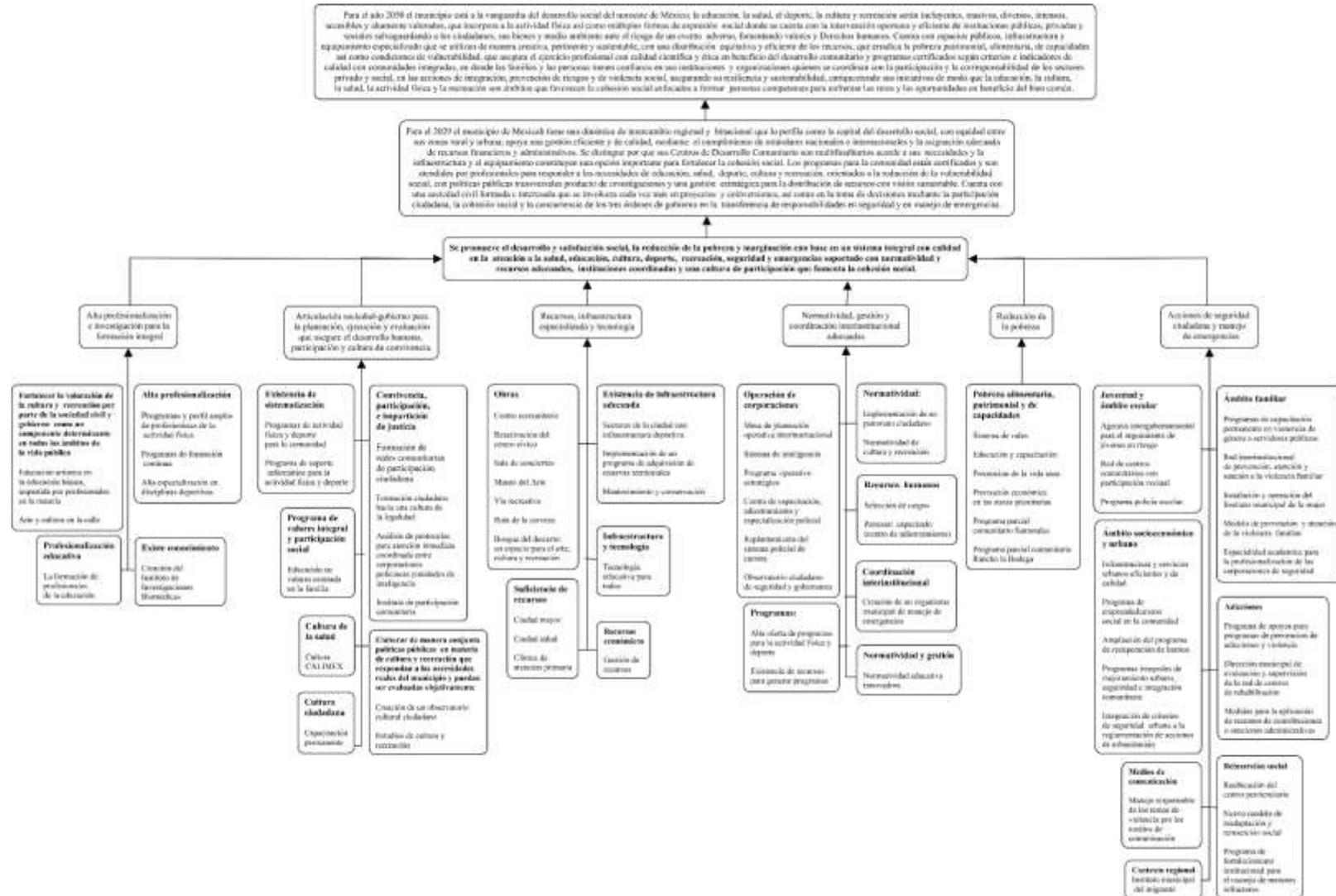
Los objetivos específicos son:

- a) Alta profesionalización e investigación para la formación integral Articulación sociedad-gobierno para la planeación, ejecución y evaluación que asegure el desarrollo humano, participación y cultura de convivencia.
- b) Recursos, infraestructura especializada y tecnología.
- c) Normatividad, gestión y coordinación interinstitucional adecuadas.
- d) Reducción de la pobreza.
- e) Acciones de seguridad ciudadana y manejo de emergencias.

Programa de acciones

El programa de acciones consiste en un listado evaluado y cuantificado de acciones necesarias para la implementación de la estrategia de desarrollo social de Mexicali. La presentación del programa de acciones se realiza a través de la estructura de los programas operativos descrita en la sección anterior. Las consideraciones de plazo para las acciones se encuentran dentro de los periodos quinquenales que se definieron antes.

Figura 9 Visión, Objetivos y componentes de las estrategias de Desarrollo Social y Seguridad



Fuente: Proyecto de Ciudad de Gran Visión.

El programa de acciones de corto plazo cubre todas las acciones preparadas para el periodo de cinco años del año 2015 al año 2019. Las 73 acciones para el desarrollo social se presentan agrupadas por su modo de gestión y propósito en cinco rubros específicos que son: Planeación; Normatividad; Gestión; Fomento económico; y Cultura.

El programa de acciones en materia de planeación integra 23 acciones que representan el 31.51% del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas de Seguridad, Emergencias, Salud, Pobreza, Educación, Cultura y Deportes. La inversión total estimada impacta en el 12.51% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de normatividad integra 4 acciones que representan el 5.48% del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas de Seguridad, Emergencias, Salud, Pobreza, Educación, Cultura y Deportes. La inversión total estimada impacta en el 0.07% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de gestión integra 33 acciones que representan el 45.21% del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas de Seguridad, Emergencias, Salud, Pobreza, Educación, Cultura y Deportes. La inversión total estimada impacta en el 84.96% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de fomento económico integra 6 acciones que representan el 8.22% del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas de Seguridad, Emergencias, Salud, Pobreza, Educación, Cultura y Deportes. La inversión total estimada impacta en el 8.22% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de cultura integra 7 acciones que representan el 9.59% del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas de Seguridad, Emergencias, Salud, Pobreza, Educación, Cultura y Deportes. La inversión total estimada impacta en el 2.19% de la inversión total.

Los *Programas Estratégicos de Desarrollo Social* muestran el número de acciones requeridas y su distribución porcentual. Los componentes estratégicos del desarrollo social lo conforman los subcomités de Seguridad, Emergencias, Salud, Pobreza, Educación, Cultura y Deportes.

Para el *Programa Estratégico de Seguridad* se distribuyen en 30 acciones para el periodo de cinco años y que representa el 41.10% del total. Para cumplir con las necesidades del *Programa Estratégico manejo de emergencias* se requieren un total 5 acciones para el mismo periodo y que representa el 6.85% del total. En el *Programa Estratégico de Salud* se requiere para cumplir con sus requerimientos 5 acciones para el mismo periodo y que representa el 6.85% del total. Para el *Programa Estratégico de Pobreza* para el mismo periodo se requiere 6 acciones que representan el 8.22% del total. Para el *Programa Estratégico de Cultura* se requiere un total 12 acciones que representan el 16.44% del total. Finalmente para *Programa Estratégico de Deportes* se requiere un total de 11 acciones que representan el 15.07% del total.

Los programas estratégicos de seguridad y educación son los de mayor cuantía representando el 46.58% del total de las 73 acciones pero el 63.58% de la inversión total. El resto de los programas estratégicos aunque impactan en un 53.42% del total de las acciones,

solamente requieren un 36.42% de la inversión total en desarrollo social. Sin embargo el impacto en las sinergias del desarrollo de estos componentes, con solo esa inversión, implica la realización de un gran esfuerzo por número de acciones cuyo impacto repercute globalmente en el impulso al desarrollo municipal y aseguran la funcionalidad y eficiencia del resto de acciones estratégicas.

La descripción resumida de los programas estratégicos de desarrollo social tiene la intención de describir los principales objetivos y metas de cada uno de ellos. Por supuesto que una mayor profundización de los mismos puede ser consultado en el capítulo correspondiente en los que se describen a detalle los resultados, propuestas, metas, y acciones.

2.- Programa estratégico de desarrollo económico

Esta sección tiene como propósito la instrumentación de acciones de desarrollo económico que se enlacen con el entorno urbano y rural e impacten en la generación de riqueza y su redistribución social dentro de una sociedad que promueve el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Dentro de las estrategias que se han delineado se incluye: El fomento a la competitividad del municipio de Mexicali, aprovechando la distribución de los recursos existentes en cada una de sus regiones; Fomentar el desarrollo de procesos de especialización productiva a nivel local y buscar mejoras en las condiciones de los factores de producción con base a la coordinación con otras instancias de gobierno y del sector privado; Promover una visión de municipio conectado y atractivo, que genere acuerdos de colaboración y vinculación entre instancias del sector público y privado, con centros de investigación superior, que impulse nuevas formas, modalidades y oportunidades de negocios para crear condiciones favorables que atraigan inversiones de mayor valor agregado; Aprovechar los programas de incubación y de financiamiento existentes para atraer inversiones que incidan favorablemente en el crecimiento de empresas y la creación de más y mejores empresas en el municipio; y ofrecer empleos de mayor calificación que beneficie a la economía local en la producción y en el consumo.

El objetivo general es: *Gran desarrollo socioeconómico que convierta a Mexicali en un emporio.*

Los objetivos específicos son:

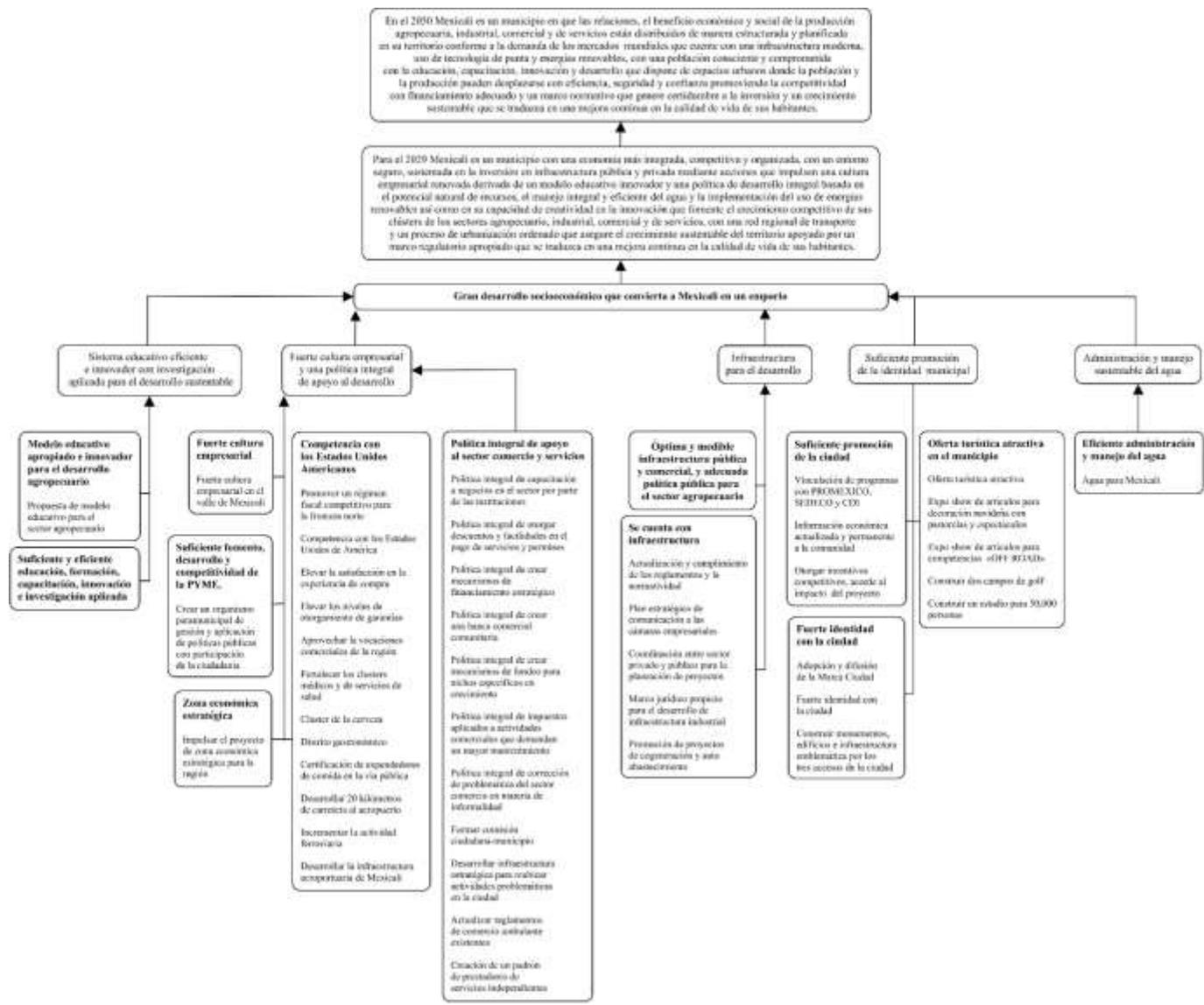
- a) Sistema educativo eficiente e innovador con investigación aplicada para el desarrollo sustentable.
- b) Fuerte cultura empresarial y una política integral de apoyo al desarrollo.
- c) Infraestructura para el desarrollo.
- d) Suficiente promoción de la identidad municipal.
- e) Administración y manejo sustentable del agua.

Programa de acciones

El programa de acciones consiste en un listado evaluado y cuantificado de acciones necesarias para la implementación de la estrategia de desarrollo económico de Mexicali. La presentación del programa de acciones se realiza a través de la estructura de los programas operativos descrita en la sección anterior. Las consideraciones de plazo para las acciones se encuentran dentro de los periodos quinquenales que se definieron antes.

El programa de acciones de corto plazo cubre todas las acciones preparadas para el periodo de cinco años del año 2015 al año 2019. Las 46 acciones para el desarrollo económico se presentan agrupadas por su modo de gestión y propósito en cinco rubros específicos que son: Planeación; Normatividad; Gestión; Fomento económico; y Cultura.

Figura 10 Visión, Objetivos y componentes de las estrategias de Desarrollo Económico



Fuente: Proyecto de Ciudad de Gran Visión.

No existen en este programa acciones en materia de planeación y cultura. El programa de acciones en materia de normatividad integra 3 acciones que representan el 6.52% del total de acciones de desarrollo económico, dentro de los programas Agropecuario, Industrial, Comercio y servicios. La inversión total estimada impacta en el 5.61% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de gestión integra 6 acciones que representan el 13.04% del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas Agropecuario, Industrial, Comercio y servicios. La inversión total estimada impacta en el 65.26% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de fomento económico integra 37 acciones que representan el 80.43% del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas Agropecuario, Industrial, Comercio y servicios. La inversión total estimada impacta en el 29.13% de la inversión total.

Los *Programas Estratégicos de Desarrollo Económico* muestran el número de acciones requeridas y su distribución porcentual. Los componentes estratégicos del desarrollo económico lo conforman los subcomités de desarrollo Agropecuario, Industrial, Comercio y servicios.

Para el *Programa Estratégico agropecuario* no presenta requerimientos de inversión en sus 4 acciones para el periodo de cinco años y que representa el 9% del total. Para cumplir con las necesidades del *Programa Estratégico Industria* se requieren 10 acciones para el mismo periodo y que representa el 21.74% del total. En el *Programa Estratégico de Comercio y Servicios* para cumplir con sus requerimientos, consta de 32 acciones para el mismo periodo y que representa el 69.57% del total.

Los programas estratégicos de comercio y servicios son los de mayor cuantía representando el 69.57% del total de las 46 acciones y el 98.43% de la inversión total. El resto de los programas estratégicos aunque impactan en un 30.43% del total de las acciones, solamente requieren un 1.57% de la inversión total en desarrollo económico. Sin embargo el impacto en las sinergias del desarrollo de estos componentes, con solo esa inversión, implica la realización de un gran esfuerzo por número de acciones cuyo impacto repercute globalmente en el impulso al desarrollo municipal y aseguran la funcionalidad y eficiencia del resto de acciones estratégicas.

La descripción resumida de los programas estratégicos de desarrollo económico tiene la intención de describir los principales objetivos y metas de cada uno de ellos. Por supuesto que una mayor profundización de los mismos puede ser consultado en el capítulo correspondiente de la versión completa del plan, en los que se describen a detalle los resultados, propuestas, metas, y acciones.

3.- Programa estratégico de desarrollo urbano y rural

Esta sección tiene como propósito la instrumentación de acciones de desarrollo urbano y rural que se enlacen con el desarrollo social, económico y ambiental que impacte en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población a través de la conformación de acciones de impulso del entorno que hagan sustentables las actividades económicas y sociales.

Dentro de las estrategias de desarrollo urbano y rural el reto de Vivienda, Infraestructura, Transporte y Servicios como los principales indicadores del desarrollo es la calidad y oportunidad. Su producción industrial impacta a 42 sectores de la economía; pero no debemos olvidar que la ubicación, los servicios, el transporte y seguridad son factores clave para mejorar en realidad la calidad de vida y la convivencia social. La falta de una administración urbana adecuada ha conducido a una dispersión de los asentamientos y, como consecuencia, no existe una estructura y diseño de ciudad que apoye la dotación de servicios necesaria y eficiente.

Con respecto a la infraestructura, transporte y servicios, existe una alta concentración en la cabecera municipal, por lo que las poblaciones semiurbanas, del Valle y San Felipe tienen un desequilibrio y menor atención. Las obras públicas y los servicios en vialidades, transporte, energía, agua, alcantarillado, recolección de basura y otros; además de mayores inversiones y presupuesto público, requiere de un mejor uso, más racional, eficiente y solidario.

Las ciudades se forman de los agrupamientos de personas. Por lo general, la densidad del agrupamiento urbano es mayor y diferente al de tipo rural. Mayores agrupamientos facilitan la dotación de servicios públicos y el acceso al financiamiento para tales servicios de uso comunitario. Así, el transporte público, la infraestructura y el equipamiento son elementos que se deben considerar juntos para facilitar y mejorar tanto la vida de los agrupamientos; y la calidad de dicha infraestructura se convierte en uno de los activos sociales más importantes.

Entre otros, los elementos de infraestructura incluyen todas las instalaciones y equipos de transporte, energía, comunicaciones, abastecimiento de agua, alcantarillado y eliminación de desechos sólidos. A los cuales —por su importante magnitud— se les canaliza un alto porcentaje del presupuesto de la ciudad. A menor densidad de población bajan los índices de Infraestructura y servicios. Lo que de hecho sucede fuera de la ciudad de Mexicali.

El objetivo global para el desarrollo urbano y rural se muestra en la figura 11 e incluye todos los objetivos específicos estratégicos:

El objetivo general es: *Lograr una infraestructura, equipamiento y transporte completos y eficientes, con una imagen urbana atractiva e identidad propia, a través de una planeación y administración participativa, acorde con su desarrollo.*

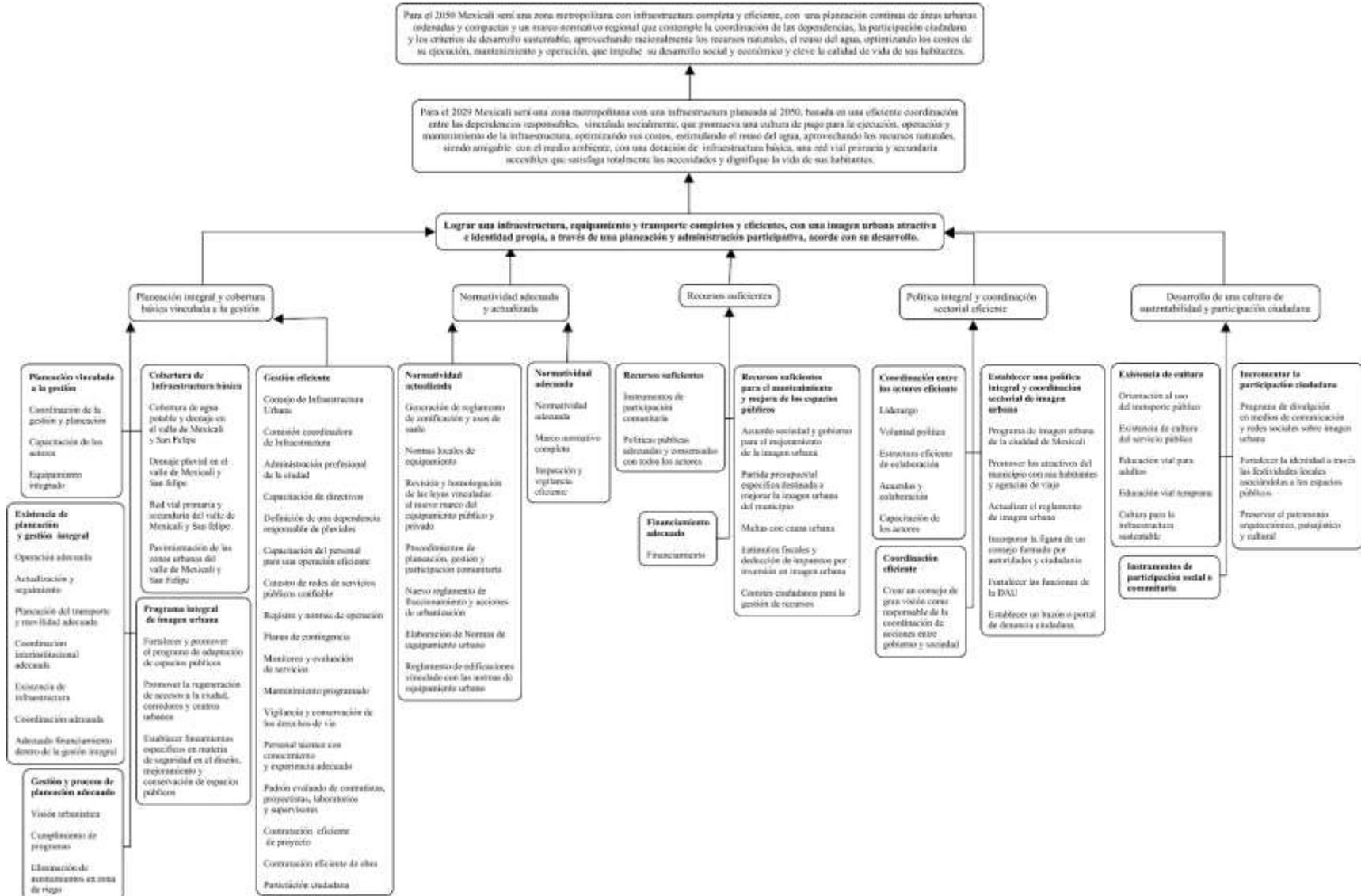
Los objetivos específicos son:

- a) Planeación integral y cobertura básica vinculada a la gestión.
- b) Normatividad adecuada y actualizada.
- c) Recursos suficientes.
- d) Política integral y coordinación sectorial eficiente.
- e) Desarrollo de una cultura de sustentabilidad y participación ciudadana.

Programa de acciones

El programa de acciones consiste en un listado evaluado y cuantificado de acciones necesarias para la implementación de la estrategia de desarrollo urbano y rural de Mexicali. La presentación del programa de acciones se realiza a través de la estructura de los programas operativos descrita en la sección anterior.

Figura 11 Visión, Objetivos y componentes de las estrategias de Desarrollo Urbano y Rural



Fuente: Proyecto de Ciudad de Gran Visión.

Las consideraciones de plazo para las acciones se encuentran dentro de los periodos quinquenales que se definieron antes.

El programa de acciones de corto plazo cubre todas las acciones preparadas para el periodo de cinco años del año 2015 al año 2019. Las 76 acciones para el desarrollo urbano y rural se presentan agrupadas por su modo de gestión y propósito en cinco rubros específicos que son: Planeación; Normatividad; Gestión; Fomento económico; y Cultura.

El programa de acciones en materia de planeación integra 22 acciones que representan el 28.95% del total de acciones de desarrollo urbano y rural, dentro de los programas de Infraestructura urbana y rural, Equipamiento, Transporte urbano y rural e Imagen urbana. La inversión total estimada impacta en el 3.64% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de normatividad integra 13 acciones que representan el 17.11% del total de acciones de desarrollo urbano y rural, dentro de los programas Infraestructura urbana y rural, Equipamiento, Transporte urbano y rural e Imagen urbana. La inversión total estimada impacta en el 1.32% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de gestión integra 23 acciones que representan el 30.26% del total de acciones de desarrollo urbano y rural, dentro de los programas Infraestructura urbana y rural, Equipamiento, Transporte urbano y rural e Imagen urbana. La inversión total estimada impacta en el 93.42% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de fomento económico integra 5 acciones que representan el 6.58% del total de acciones de desarrollo urbano y rural, dentro de los programas Infraestructura urbana y rural, Equipamiento, Transporte urbano y rural e Imagen urbana. La inversión total estimada impacta en el 0.45% de la inversión total

El programa de acciones en materia de cultura integra 13 acciones que representan el 17.11% del total de acciones de desarrollo urbano y rural, dentro de los programas de Infraestructura urbana y rural, Equipamiento, Transporte urbano y rural e Imagen urbana. La inversión total estimada impacta en el 1.17% de la inversión total

Los *Programas Estratégicos de Desarrollo Urbano y Rural* muestran el número de acciones requeridas y su distribución porcentual. Los componentes estratégicos del desarrollo urbano y rural lo conforman los subcomités de desarrollo Infraestructura urbana y rural, Equipamiento, Transporte urbano y rural e Imagen urbana.

Para el *Programa Estratégico de infraestructura urbana y rural* tiene requerimientos de 23 acciones para el periodo de cinco años y que representa el 30.26% del total. En el *Programa Estratégico de Equipamiento* para cumplir con sus requerimientos consta de 23 acciones para el mismo periodo y que representa el 30.26% del total.

En el *Programa Estratégico de Transporte urbano y rural* se requiere 13 acciones para el mismo periodo y que representa el 17.11% del total.

En el *Programa Estratégico de Imagen Urbana* se 7 acciones para el mismo periodo y que representa el 22.37% del total.

Los programas estratégicos de infraestructura urbana y rural son los de mayor cuantía representando el 96.08% de la inversión total y tiene 23 acciones que representan tan solo el 30.26%. El resto de los programas estratégicos aunque impactan en un 69.74% del total de las acciones, solamente requieren un 3.92% de la inversión total en desarrollo urbano y rural. Sin embargo el impacto en las sinergias del desarrollo de estos componentes, con solo esa inversión, implica la realización de un gran esfuerzo por número de acciones cuyo impacto repercute globalmente en el impulso al desarrollo municipal y aseguran la funcionalidad y eficiencia del resto de acciones estratégicas.

La descripción resumida de los programas estratégicos de desarrollo urbano y rural tiene la intención de describir los principales objetivos y metas de cada uno de ellos. Por supuesto que una mayor profundización de los mismos puede ser consultado en el capítulo correspondiente en la versión completa de este plan, en los que se describen a detalle los resultados, propuestas, metas, y acciones.

4.- Programa estratégico de desarrollo de suelo urbano

Esta sección tiene como propósito la instrumentación de acciones de desarrollo urbano que se enlacen con el desarrollo social, económico y ambiental que impacte en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población a través de la conformación de acciones de impulso del entorno que hagan sustentables las actividades económicas y sociales.

Existe una relación entre la estructura de la ciudad y una imagen coherente del ámbito urbano que nos rodea. La organización de la ciudad debe estar estructurada con base a la capacidad de comprensión humana. Los aspectos que se relacionan con la comprensión del espacio urbano son: el espacio determinado por la visión, el espacio determinado por el desplazamiento y el espacio determinado por el agrupamiento de personas que determinan grados de intimidad y eficacia en las relaciones interpersonales y actividades que realizamos cotidianamente.

La vivienda es uno de los indicadores más importantes del desarrollo de una ciudad. Porque la vivienda representante el principal uso de suelo. Dentro de la mayoría de las ciudades ocupa aproximadamente el 65% de su superficie y la importancia que se le dé al respecto de otros componentes urbanos determinará la eficiencia funcional de una ciudad. El nivel de organización y desarrollo que se proyecte determinará la eficiencia de la operación de los servicios públicos urbanos. Sin duda, la vivienda es el elemento urbano más importante y de mayor pesos afectivo para quienes integran una comunidad; y si se define correctamente el entorno vital privado con seguridad para cada persona y familia; esto facilita y mejora las relaciones sociales.

El primer eslabón de agrupamiento debe partir del individuo y con él su familia lo que desde siempre ha constituido la célula básica de toda sociedad. El diseño y agrupamiento de viviendas y consecuentemente de las familias determina el tipo y la calidad de experiencias urbanas en las ciudades. Por ello, el tamaño y la densidad de las comunidades residenciales son elementos que se relacionan directamente con la riqueza de experiencias y sensaciones de las cuales los habitantes pueden estar o no orgullosos y satisfechos.

Es necesario encontrar un sentido de coherencia entre los aspectos humanos y físicos con las mejores prácticas y estándares de calidad certificada que derivan de la planificación

adecuada y eficiente, no solo de las viviendas sino también de escuelas, parques, áreas verdes y campos deportivos; comercios y servicios; iglesias, centros comunitarios y sociales, todo a distancias apropiadas y económicamente convenientes.

La estructura urbana de una ciudad está íntimamente relacionada con las características específicas de su diseño de servicios públicos. Este diseño debe ser equilibrado con respecto a la atención de las necesidades básicas de la población. El escalón comunitario es un elemento que permite la organización funcional de barrios con base a criterios de representación democrática, relaciones interpersonales y programas de mejoramiento para su desarrollo. Así, mediante la aplicación de una estructura urbana consensuada podremos estimular la transformación gradual de las áreas urbanas actuales para que se establezca una relación entre vivienda, equipamiento urbano y la movilidad de las personas, bienes y servicios de la comunidad.

El objetivo global para el desarrollo del suelo urbano se muestra en la figura 12 e incluye todos los objetivos específicos estratégicos:

El objetivo general es: *Desarrollo de una estructura urbana eficiente que responda a las dinámicas sociales.*

Los objetivos específicos son:

- a) Funcionalidad urbana eficiente.
- b) Criterios de zonificación y gestión adecuada.
- c) Mercado inmobiliario eficiente y estable.
- d) Esquemas de políticas y financiamiento adecuado.
- e) Fomento de la cultura urbana participativa.
- f) Normatividad y políticas administrativas adecuadas.

Programa de acciones

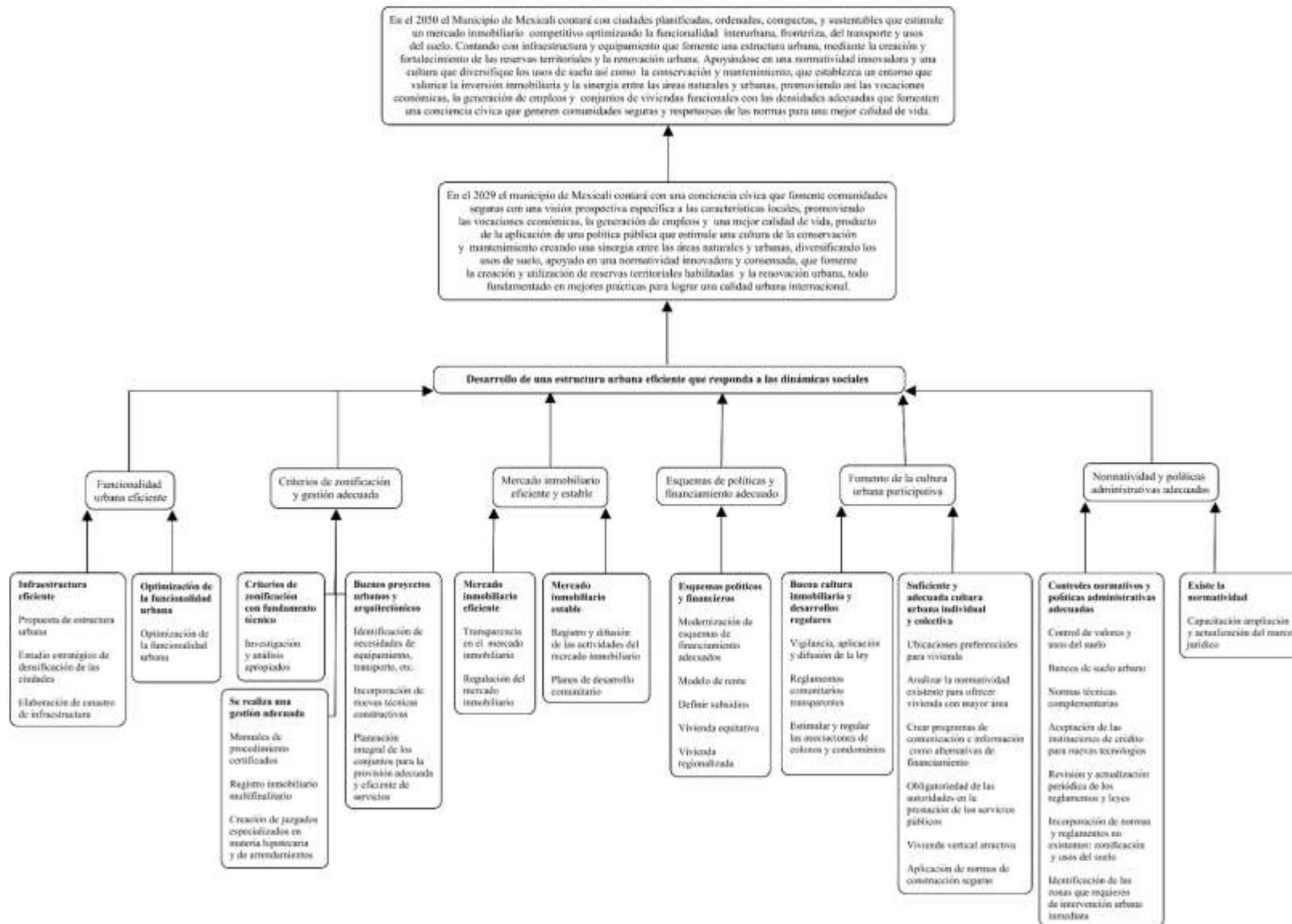
El programa de acciones consiste en un listado evaluado y cuantificado de acciones necesarias para la implementación de la estrategia de desarrollo del suelo urbano de Mexicali. La presentación del programa de acciones se realiza a través de la estructura de los programas operativos descrita en la sección anterior. Las consideraciones de plazo para las acciones se encuentran dentro de los periodos quinquenales que se definieron antes.

El programa de acciones de corto plazo cubre todas las acciones preparadas para el periodo de cinco años del año 2015 al año 2019. Las 37 acciones para el desarrollo del suelo se presentan agrupadas por su modo de gestión y propósito en cinco rubros específicos que son: Planeación; Normatividad; Gestión; Fomento económico; y Cultura.

El programa de acciones en materia de planeación integra 12 acciones que representan el 32.43% del total de acciones de desarrollo económico, dentro de los programas Estructura urbana, Vivienda y Mercado inmobiliario. La inversión total estimada impacta en el 40.25%

de la inversión total. El programa de acciones en materia de normatividad integra 8 acciones que representan el 21.62% del total de acciones de desarrollo de suelo, dentro de los programas Estructura urbana, Vivienda y Mercado inmobiliario. La inversión total estimada impacta en el 19.52% de la inversión total.

Figura 12 Visión, Objetivos y componentes de las estrategias de Desarrollo de Suelo Urbano



Fuente: Proyecto de Ciudad de Gran Visión.

El programa de acciones en materia de gestión integra 13 acciones que representan el 35.14% del total de acciones de desarrollo de suelo, dentro de los programas Estructura urbana, Vivienda y Mercado inmobiliario. La inversión total estimada impacta en el 36.41% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de fomento económico integra 2 acciones que representan el 5.41 % del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas Estructura urbana, Vivienda y Mercado inmobiliario. La inversión total estimada impacta en el 1.14% de la inversión total

Finalmente el programa de acciones en materia de Cultura integra 2 acciones que representan el 5.41 % del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas Estructura urbana, Vivienda y Mercado inmobiliario. La inversión total estimada impacta en el 2.68% de la inversión total

Los *Programas Estratégicos de Desarrollo de Suelo Urbano* muestran el número de acciones requeridas y su distribución porcentual. Los componentes estratégicos del desarrollo económico lo conforman los subcomités de desarrollo Estructura urbana, Vivienda y Mercado inmobiliario.

Para el *Programa Estratégico de Estructura Urbana* no presenta requerimientos de inversión en sus 7 acciones para el periodo de cinco años y que representa el 18.92% del total. Para cumplir con las necesidades del *Programa Estratégico Vivienda* se requieren 21 acciones para el mismo periodo y que representa el 48.89% del total. En el *Programa Estratégico de Mercado inmobiliario* requiere para cumplir con sus requerimientos 9 acciones para el mismo periodo y que representa el 31.94% del total.

El impacto en las sinergias del desarrollo de estos componentes estratégicos del suelo urbano, con una inversión relativamente baja, implica la realización de un gran esfuerzo por número de acciones cuyo impacto repercute globalmente en el impulso al desarrollo municipal y aseguran la funcionalidad y eficiencia del resto de acciones estratégicas sobre todo en materia de crecimiento urbano y Calidad de vida.

La descripción resumida de los programas estratégicos de desarrollo de suelo tiene la intención de describir los principales objetivos y metas de cada uno de ellos. Por supuesto que una mayor profundización de los mismos puede ser consultado en el capítulo correspondiente dentro de la versión completa del plan en los que se describen a detalle los resultados, propuestas, metas, y acciones.

5.- Programa estratégico de desarrollo ambiental

Esta sección tiene como propósito la instrumentación de acciones de desarrollo ambiental que se enlacen con el entorno urbano y rural que impacte en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población a través de la conformación de acciones de conservación y preservación del entorno que hagan sustentable las actividades económicas y sociales.

El municipio de Mexicali, sufre graves problemas en su hábitat, múltiples factores afectan día a día la calidad del aire que respiramos, erosionan el suelo, amenazan el suministro seguro de agua, y afectan la atmósfera. En este marco se busca propiciar la más amplia participación

social para dar lugar a la construcción de un modelo de desarrollo que conjugue gobernabilidad y sustentabilidad, como dos componentes fundamentales para el diseño de políticas públicas que den respuesta a los retos que enfrentamos. En los próximos años este modelo participativo deberá de adquirir las raíces suficientes para instituirse en la vida cotidiana.

El objetivo global para el desarrollo ambiental se muestra en la figura 13 e incluye todos los objetivos específicos estratégicos:

El objetivo general es: *Conservación de la calidad y cantidad de recursos naturales y culturales mediante una educación ambiental holística, para el incremento de la calidad de vida.*

Los objetivos específicos son:

- a) Alta profesionalización e investigación para la formación integral.
- b) Articulación sociedad-gobierno para la planeación, ejecución y evaluación que asegure el desarrollo humano, participación y cultura de convivencia.
- c) Recursos, infraestructura especializada y tecnología.
- d) Normatividad, gestión y coordinación interinstitucional adecuadas.
- e) Reducción de la pobreza.
- f) Acciones de seguridad ciudadana y manejo de emergencias.

Programa de acciones

El programa de acciones consiste en un listado evaluado y cuantificado de acciones necesarias para la implementación de la estrategia de desarrollo ambiental de Mexicali. La presentación del programa de acciones se realiza a través de la estructura de los programas operativos descrita en la sección anterior. Las consideraciones de plazo para las acciones se encuentran dentro de los periodos quinquenales que se definieron antes.

El programa de acciones de corto plazo cubre todas las acciones preparadas para el periodo de cinco años del año 2015 al año 2019. Las 31 acciones para el desarrollo ambiental se presentan agrupadas por su modo de gestión y propósito en cinco rubros específicos que son: Planeación; Normatividad; Gestión; Fomento económico; y Cultura.

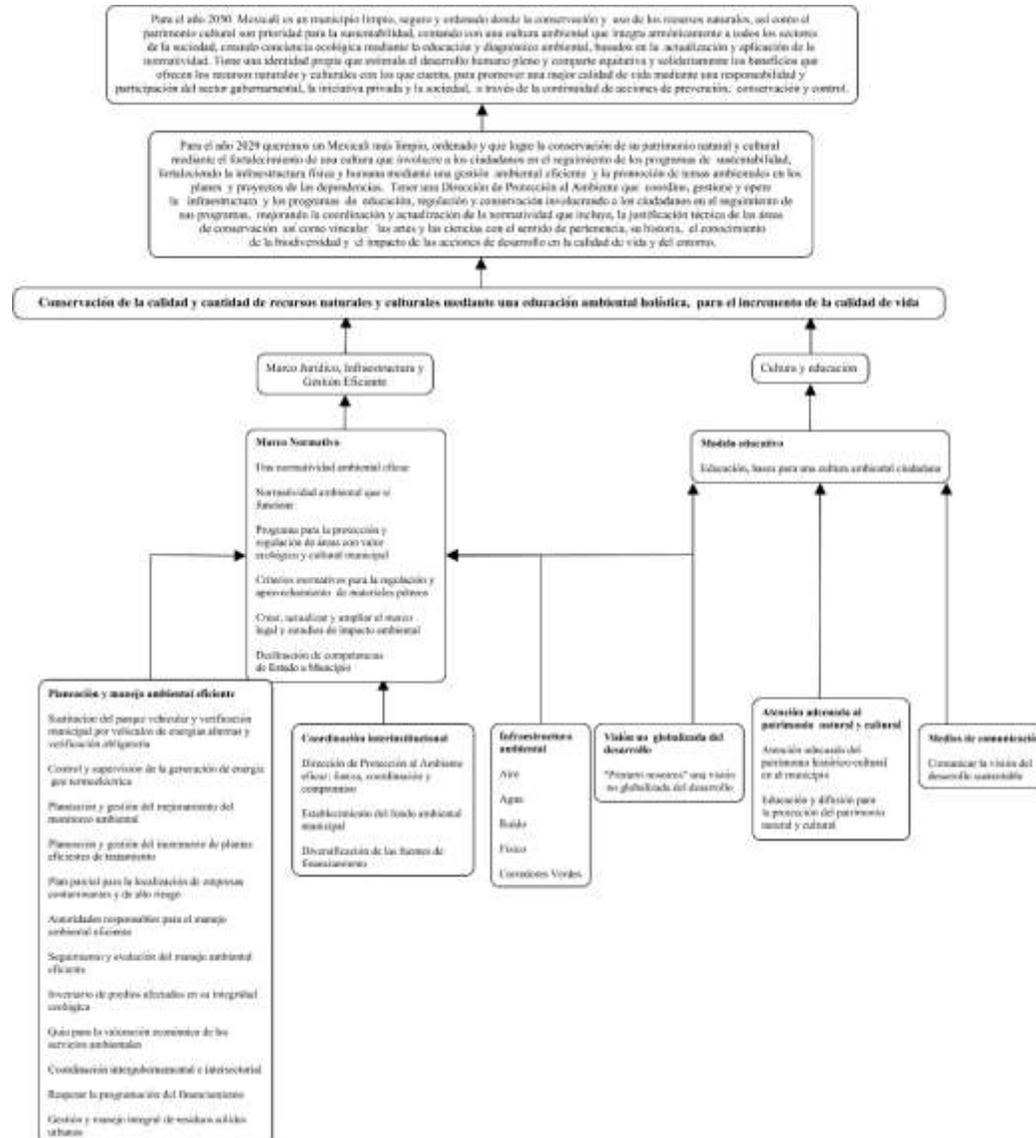
El programa de acciones en materia de planeación integra 2 acciones que representan el 5.45% del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas de Cultura ambiental, Contaminación y Conservación. La inversión total estimada impacta en el 1.98% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de normatividad integra 6 acciones que representan el 19% del total de acciones de desarrollo ambiental, dentro de los programas de Cultura ambiental, Contaminación y Conservación. La inversión total estimada impacta en el 5.24% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de gestión integra 17 acciones que representan el 55% del total de acciones de desarrollo ambiental, dentro de los programas de Cultura ambiental, Contaminación y Conservación. La inversión total estimada impacta en el 75.24% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de fomento económico integra 3 acciones que representan el 10% del total de acciones de desarrollo ambiental, dentro de los programas de Cultura ambiental, Contaminación y Conservación. La inversión total estimada impacta en el 6.30% de la inversión total. El programa de acciones en materia de cultura integra 3 acciones que representan el 10% del total de acciones de desarrollo ambiental, dentro de los programas de Cultura ambiental, Contaminación y Conservación. La inversión total estimada impacta en el 6.59% de la inversión total.

Figura 13 Visión, Objetivos y componentes de las estrategias de Desarrollo Ambiental



Fuente: Proyecto de Ciudad de Gran Visión.

Los *Programas Estratégicos de Desarrollo Ambiental* muestran el número de acciones requeridas y su distribución porcentual. Los componentes estratégicos del desarrollo ambiental lo conforman los subcomités de Cultura ambiental, Contaminación y Conservación.

Para el *Programa Estratégico Ambiental* se estima un total de 31 acciones para el periodo de cinco años. Para cumplir con las necesidades del *Programa Estratégico Cultura Ambiental* se requieren un total de 7 acciones para el mismo periodo y que representa el 22.58% del total. En el *Programa Estratégico de Contaminación* se requiere para cumplir con sus requerimientos, de 15 acciones para el mismo periodo y que representa el 48.39% del total. Para el *Programa Estratégico de Conservación* para el mismo periodo se requiere un total de 9 acciones que representan el 29.03% del total.

El desarrollo ambiental representa una de las formas más difíciles de integrar la sustentabilidad. El impacto en las sinergias del desarrollo de estos componentes, con solo esa inversión, implica la realización de un gran esfuerzo por número de acciones cuyo impacto repercute globalmente en el impulso al desarrollo municipal y aseguran la funcionalidad y eficiencia del resto de acciones estratégicas.

La descripción resumida de los programas estratégicos de desarrollo ambiental tiene la intención de describir los principales objetivos y metas de cada uno de ellos. Por supuesto que una mayor profundización de los mismos puede ser consultado en el capítulo correspondiente de la versión completa del plan en los que se describen a detalle los resultados, propuestas, metas, y acciones.

6.- Programa estratégico de desarrollo institucional

Esta sección tiene como propósito la instrumentación de acciones de desarrollo institucional que impulsen una administración municipal eficiente, que maximice los recursos y reoriente el significado del servicio público, con una visión participativa y transparente; que enlace acciones concretas dentro del periodo legal de la administración municipal con una perspectiva de largo plazo; que defina las aspiraciones de una sociedad en plena evolución; que finque acciones hoy, que apuntalen otras de mayor contundencia en su impacto futuro.

Para el comité de Desarrollo Institucional el reto de Instituciones y Participación Ciudadana responde al logro de un liderazgo social que oriente las acciones comunitarias con transparencia y continuidad, es indispensable. “El ejemplo es la mejor forma de enseñanza,” debemos impulsar a los individuos y a los grupos que se distinguen por sus acciones en los ámbitos de la innovación, cultura, educación, deporte, filantropía, servicio público, generación de empleos y producción, para que ellos sean modelo para nuestros jóvenes y niños.

Requerimos instituciones sólidas y respetables. Gobiernos que escuchen a la gente como verdaderos servidores de su comunidad; organizaciones empresariales que procuren la generación de riqueza como base del desarrollo social; organizaciones sindicales que trasciendan la búsqueda de condiciones económicas e impulsen la evolución de sus agremiados; instituciones educativas, culturales, asistenciales y deportivas que fortalezcan al individuo transmitiendo el conocimiento, mejorando el desarrollo de habilidades y talentos, cultivando en todos una conciencia ciudadana.

El objetivo global para el desarrollo institucional se muestra en la figura 14 e incluye todos los objetivos específicos estratégicos:

El objetivo general es: *Marco jurídico adecuado, procesos innovadores competitivos y un uso eficaz de los recursos.*

Los objetivos específicos son:

- a) Alta profesionalización e investigación para la formación integral Articulación sociedad-gobierno para la planeación, ejecución y evaluación que asegure el desarrollo humano, participación y cultura de convivencia.
- b) Recursos, infraestructura especializada y tecnología.
- c) Normatividad, gestión y coordinación interinstitucional adecuadas.
- d) Reducción de la pobreza.
- e) Acciones de seguridad ciudadana y manejo de emergencias.

Programa de acciones

El programa de acciones consiste en un listado evaluado y cuantificado de acciones necesarias para la implementación de la estrategia de desarrollo institucional de Mexicali. La presentación del programa de acciones se realiza a través de la estructura de los programas operativos descrita en la sección anterior. Las consideraciones de plazo para las acciones se encuentran dentro de los periodos quinquenales que se definieron antes.

El programa de acciones de corto plazo cubre todas las acciones preparadas para el periodo de cinco años del año 2015 al año 2019. Las 51 acciones para el desarrollo institucional se presentan agrupadas por su modo de gestión y propósito en cinco rubros específicos que son: Planeación; Normatividad; Gestión; Fomento económico; y Cultura.

El programa de acciones en materia de planeación integra 8 acciones que representan el 15.69% del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas de Innovación, Financiamiento y Marco jurídico. La inversión total estimada impacta en el 23.51% de la inversión total.

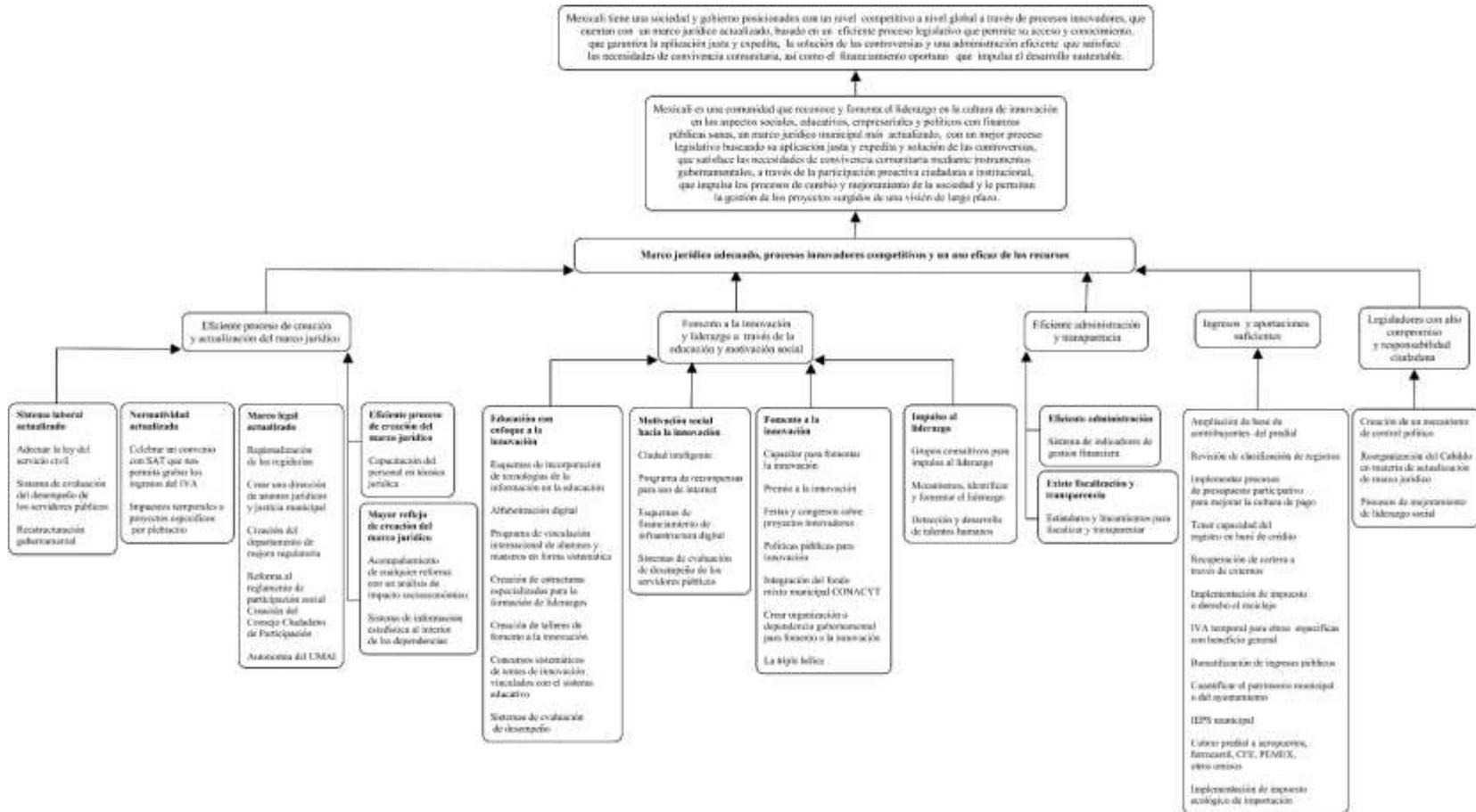
El programa de acciones en materia de normatividad integra 14 acciones que representan el 27.45% del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas de Innovación, Financiamiento y Marco jurídico. La inversión total estimada impacta en el 2.69% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de gestión integra 21 acciones que representan el 41.18% del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas de Innovación, Financiamiento y Marco jurídico. La inversión total estimada impacta en el 45.98% de la inversión total.

El programa de acciones en materia de fomento económico integra 6 acciones que representan el 11.76% del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas de

Innovación, Financiamiento y Marco jurídico. La inversión total estimada impacta en el 8.22% de la inversión total.

Figura 14 Visión, Objetivos y componentes de las estrategias de Desarrollo Institucional



Fuente: Proyecto de Ciudad de Gran Visión.

Resumen Ejecutivo

El programa de acciones en materia de cultura integra 2 acciones que representan el 3.92% del total de acciones de desarrollo social, dentro de los programas de Innovación, Financiamiento y Marco jurídico. La inversión total estimada impacta en el 22.59% de la inversión total

Los *Programas Estratégicos de Desarrollo Institucional* muestran el número de acciones requeridas y su distribución porcentual. Los componentes estratégicos del desarrollo institucional lo conforman los subcomités de Innovación, Financiamiento y Marco jurídico.

Para el *Programa Estratégico de Innovación* se estima un total de 21 acciones para el periodo de cinco años y que representa el 41.18% del total. Para cumplir con las necesidades del *Programa Estratégico Financiamiento* se requieren un total de 20 acciones para el mismo periodo y que representa el 39.22% del total. En el *Programa Estratégico de Marco Jurídico* se requiere para cumplir con sus requerimientos, de 10 acciones para el mismo periodo y que representa el 19.61% del total.

La empatía social de nuestras instituciones y sus fines es fundamental para la formación de una comunidad que pueda soportar procesos de participación ciudadana que autorregulen la evolución y perfeccionamiento de las instituciones y el marco de convivencia al que todos aspiramos.

La sociedad civil organizada en su mayor parte está comprometida con la vida cotidiana de los barrios y las comunidades. Por ello, la sociedad civil organizada debe ser vista como una fuente de fortaleza cívica y como un activo digno de apoyo público. Con respeto a la diversidad en la población, promoviendo la ciudadanía local al mismo tiempo que la unidad como habitantes de un mismo municipio. Instituciones más eficientes y participación ciudadana son los elementos que permitirán transformarnos gradualmente y con ello alcanzar niveles de desarrollo social, económico y ambiental que ofrezcan mejores condiciones de bienestar. El impacto en las sinergias del desarrollo de estos componentes, implica la realización de un gran esfuerzo cuyo impacto repercute globalmente en el impulso al desarrollo municipal y aseguran la funcionalidad y eficiencia del resto de acciones estratégicas.

La descripción resumida de los programas estratégicos de desarrollo institucional tiene la intención de describir los principales objetivos y metas de cada uno de ellos. Por supuesto que una mayor profundización de los mismos puede ser consultado en el capítulo correspondiente de la versión completa del plan en los que se describen a detalle los resultados, propuestas, metas, y acciones.